



PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - PROEAD
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -NAP
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL (EAD)

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
DE BREJINHO - PE

PATOS/PB

2022

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
DE BREJINHO - PE

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Pós Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes

PATOS/PB
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725c Sousa, Jacimone Delfino de.
Competências gerenciais no contexto da gestão pública municipal de Brejinho - PE [manuscrito] / Jacimone Delfino de Sousa. - 2022.
31 p.

Digitado.
Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2022.
"Orientação : Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Competências gerenciais. 2. Gestão pública. 3. Desenvolvimento de competência. 4. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 351

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
DE BREJINHO - PE

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento do Curso de Pós
Graduação da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública
Municipal.

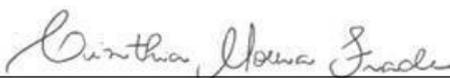
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 30/09/2022.

BANCA EXAMINADORA



Dr. Lucas Andrade de Moraes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Orientador



Me. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Examinadora 1



Me. Angelica Catarine da Mota Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Examinadora 2

Sabendo que nada sou, dedico este trabalho a Deus altíssimo que me deu inspiração e força para realizá-lo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1 Gestão de pessoas no setor público.....	07
2.2 Gestão de pessoas por competências.....	08
3. METODOLOGIA.....	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	10
4.1 Análise do perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	10
4.1.1 Gênero.....	11
4.1.2 Faixa etária.....	12
4.1.3 Nível de escolaridade.....	13
4.1.4 Distribuição do quadro funcional.....	13
4.1.5 Tempo de exercício da função.....	14
4.1.6 Secretaria de exercício	15
4.1.7 Experiências anteriores.....	15
4.2 Análise descritiva das competências na dimensão conhecimentos.....	16
4.2.1 Importância da competência gerencial – <i>Dimensão Conhecimentos</i>	16
4.2.2 Domínio da competência gerencial – <i>Dimensão Conhecimentos</i>	18
4.2.3 Importância da competência gerencial – <i>Dimensão Habilidades</i>	19
4.2.4 Domínio da competência gerencial – <i>Dimensão Habilidades</i>	20
4.2.5 Importância da competência gerencial – <i>Dimensão Atitudes</i>	22
4.2.6 Domínio da competência gerencial – <i>Dimensão Atitudes</i>	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE	28

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE BREJINHO - PE

SOUSA, Jacimone Delfino¹
MORAIS, Lucas Andrade²

RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever a percepção dos gestores acerca da importância e do domínio das competências de gestão sob as quais estão relacionadas ao desempenho de sua função. O referencial teórico aborda a gestão de pessoas no setor público e a gestão de pessoas por competências, compreendendo o conjunto de órgãos que exercem atividades administrativas e as suas competências gerenciais. O presente trabalho trata-se de um estudo de campo, com um caráter descritivo, qualitativo. A amostra foi composta por 43 funcionários assessores administrativos correspondentes às secretarias de Administração, Ação Social, Obras e urbanismos, Finanças, Saúde, Educação e estiveram aptos a participar da pesquisa os funcionários que fazem parte do quadro de cargos comissionados, efetivos. Diante do objeto de estudo, a presente pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado de Marinho (2012) com análise de dados baseado em uma análise estatística documental. Composto por dois blocos de perguntas, o Bloco 01 se deu a partir do perfil sociodemográfico constituído por dados gerais dos participantes da pesquisa, já o Bloco 02 resultou na auto percepção da competência dos assessores administrativos do município de Brejinho – PE, identificando assim o grau de importância e de domínio dos mesmos pertinentes às práticas gerenciais. Os resultados da pesquisa permitiram ampliar a compreensão acerca dos conhecimentos dos assessores administrativos do município de Brejinho – PE, onde em situações demonstradas nos resultados da pesquisa que os assessores administrativos não possuem experiências com a função que atualmente estão desempenhando e que por serem jovens recém-inseridos no mercado de trabalho não se sentem seguros a desempenhar as funções gerenciais que são impostas pela organização. Contudo os dados relativos as competências gerenciais apresentadas indicam que os entrevistados são de uma faixa etária jovem e que não possuem formação superior, sendo que não possuem saber teórico e nem prático a respeito de normas e ordenamentos da gestão pública que são necessárias para o desenvolvimento das práticas administrativas pelos ocupantes de funções públicas.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão pública. Desenvolvimento de competência. Administração pública.

ABSTRACT

The objective of this article is to describe the perception of managers about the importance and mastery of management competencies under which they are related to the performance of their function. The theoretical framework addresses the management of people in the public sector and the management of people by competence, comprising the set of bodies that perform administrative activities and their managerial competences. The present work is a field study, with a descriptive, qualitative character. The sample consisted of 43 administrative assistants corresponding to the departments of Administration, Social Action, Works and urbanism, Finance, Health, Education and employees who are part of the commissioned, effective positions were able to participate in the research. In view of the object of study, the present research had as a data collection instrument a questionnaire adapted from Marinho (2012) with data analysis based on a statistical analysis of documents. Composed of two blocks of questions, Block 01 was based on the sociodemographic profile consisting of general data of the research participants, while Block 02 resulted in the self-perception of the competence of administrative advisors in the municipality of Brejinho - PE, thus identifying the degree of importance and mastery of the same pertinent to managerial practices. The research results allowed to expand the understanding about the knowledge of administrative advisors in the municipality of Brejinho - PE, where in situations demonstrated in the research results that administrative advisors do not have experience with the role they are currently performing and that, because they are young recently inserted in the job market do not feel safe to perform the managerial functions that are imposed by the organization. However, the data related to the managerial competences presented indicate that the interviewees are of a young age group and that they do not have higher education, and they do not have theoretical or practical knowledge about the norms and orders of public management that are necessary for the development of administrative practices by the occupants of public functions.

Keywords: Managerial skills. Public administration. Competency development. Public administration.

¹Graduanda do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – UEPB. Email: <jacimone.sousa@aluno.uepb.edu.br>

²Professor orientador. Email: <lucasandrade@servidor.uepb.edu.br>

1. INTRODUÇÃO

As práticas relacionadas à gestão por competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional. São reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O CHA (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes) na administração pública ainda é um tema pouco discutido, fala-se muito sobre o CHA na administração privada, porém quando se trata especificamente do setor público existem poucos autores que tratam sobre esse assunto, isso se deve ao jogo de interesse político existente nesse cenário (PENHA, 2017).

O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. Para que isso ocorra de forma apropriada, é fundamental que a administração pública seja constituída por agentes públicos qualificados, que disponham de competências técnicas, humanas e gerenciais de forma integrada (ARAÚJO et al., 2020).

Diante disso, acredita-se que a administração pública deve sempre visar o interesse público com suas necessidades sociais, utilizando para isso uma estrutura administrativa, amparada pela lei. Administrar na esfera pública não quer dizer apenas prestar e executar o serviço, mas governar para alcançar o benefício para a coletividade.

A administração pública, tanto direta quanto indireta, deve centrar atenção à gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, além da elaboração e o monitoramento de processos comportamentais que regulam o ambiente laboral público, sendo, portanto, chave para uma boa gestão (BORGES, 2014, p. 10).

Para tanto, o problema de pesquisa reside no seguinte questionamento: Qual a percepção dos assessores administrativos acerca da atuação das competências gerenciais? No intuito de resolver esse questionamento, tem-se como objetivo: Descrever a percepção dos gestores acerca da importância e do domínio das competências de gestão sob as quais estão relacionadas ao desempenho de sua função.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas no setor público

A Gestão de Pessoas no setor público possui peculiaridades que são originárias da própria natureza das organizações, com a instituição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o maior desafio esteve relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos (CARMO et al., 2018).

Nesse sentido, observa-se uma evolução da área apontando para uma transição de uma perspectiva de gestão denominada administração de recursos humanos, cujo suposto foco se centra no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a gestão estratégica de pessoas, cujo objetivo consiste na articulação funcional e de objetivos individuais e organizacionais (LUSTOSA et al., 2017).

Sabendo que o Estado é o maior empregador do país, essa área da administração garante que as pessoas que atuam no campo público se engajem na melhoria crescente dos processos, apliquem alto grau de profissionalismo em suas ações e busquem continuamente a

defesa dos interesses do cidadão, e na transformação da gestão no setor público (SILVA, 2017). Portanto, desenvolver competências é uma estratégia fundamental e necessária para garantir servidores mais comprometidos e capacitados.

De acordo com Guimarães, Oliveira (2019), administração Pública compreende o conjunto de órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo, compreendendo o conjunto das atividades realizadas ou desenvolvidas pelo Estado, tanto no âmbito federal, como no estadual ou municipal cujo objetivo é a busca pelo bem comum sempre seguindo os princípios da justiça, da moral e da ética. Representando a totalidade de serviços e organizações ligados ao Estado. De modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo.

Na Gestão Pública, a administração não está restritamente voltada para a prestação de serviços, mas trata-se também de gerir visando à satisfação e o bem-estar do coletivo e, para isto, é preciso que todo arranjo administrativo esteja em concordância e em constante equilíbrio, para cumprir os ditames legais, além de atender de forma eficiente, eficaz e efetiva, as demandas existentes. Para que isso ocorra de forma apropriada, é fundamental que a administração pública seja constituída por agentes públicos qualificados, que disponham de competências técnicas, humanas e gerencias de forma integrada (ARAÚJO *et al.*, 2020, p.167).

2.2 Gestão de pessoas por competências

A Gestão por Competências foi formalmente implantada no Brasil em 2006, por meio do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (FEVORINI *et al.*, 2014).

A gestão pública deve se voltar para uma atividade mais eficaz e que se baseie em desenvolver competências necessárias para atingir os resultados esperados. A partir do citado decreto foi consolidada a gestão por competências como um dos modelos a ser seguidos pelos órgãos da administração pública, além de suas autarquias e fundações públicas (ARAÚJO JÚNIOR, 2014).

A gestão por competência encontra-se em estágios de implementação no setor público, sendo reforçados a expansão e aperfeiçoamento dos serviços públicos por meio da identificação das competências nesses espaços, tendo em vista que a ausência de planejamento na área de gestão de pessoas no setor público tem sido apontada como um dos principais problemas quando se aborda a prestação do serviço e a satisfação do trabalho no setor público (OCDE, 2010).

A gestão por competências é abordada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, denominadas pela sigla CHA, relacionando o termo não apenas ao teor técnico, mas também a cognição e atitudes inerentes aos negócios da organização. A partir do CHA, o estudo a respeito do conceito de competência gerou duas abordagens clássicas, uma voltada para o indivíduo e outra relacionada ao processo de trabalho na organização. Esse agir responsável e reconhecido agrega tanto valor econômico para a organização quanto valor social ao indivíduo (ARAÚJO; MARTINS, 2014).

Quadro 01 - Competências gerenciais

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	REFERÊNCIAS DA LITERATURA
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público. - Conhecer à equipe, a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha. 	(FEVORINI <i>et al.</i> 2014); Constituição da República Federativa do Brasil (CF, 88; Art. 37; Emenda Constitucional n 19/98) Lei nº 242/2005, de 13 de junho de 2005 (análise documental)

<p>CONHECIMENTOS (Saber)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação. - Conhecer e se informar sobre novas práticas que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho. - Ter noções sobre gestão de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho. - Possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público. - Conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica. 	<p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009); (PIRES et al., 2005)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p> <p>(LUSTOSA et al., 2017)</p> <p>(SOBRINHO et al., 2011)</p> <p>(AMARAL, 2006)</p>
<p>HABILIDADES (Saber Fazer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o espírito de equipe. - Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho. - Indivíduos pensantes, munidos de inteligência, personalidades, pretensões, Percepções. - Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações. - Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões. - Administrar o tempo na execução das atividades, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados. - Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho. 	<p>(AMARAL, 2006)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p> <p>(SILVA, 2017)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p> <p>(AMARAL, 2006)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p>
<p>ATITUDES (Querer Fazer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia aos agentes públicos. - Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor. - Comprometimento, motivação e liderança. - Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho. - O autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados. - Gestão da capacitação orientada, visando ao alcance dos objetivos da instituição. 	<p>(ARAÚJO, et al., 2020)</p> <p>(MACIEL; GONÇALVES, 2009)</p> <p>(LUSTOSA et al., 2017)</p> <p>(AMARAL, 2006)</p> <p>(FERVORINI et al., 2014)</p> <p>(ARAÚJO et al., 2020)</p>

Fonte: Adaptado (MARINHO, 2012)

Portanto, os serviços públicos devem prestar as atividades administrativas com qualidade, presteza e eficiência, e a gestão por competência vem a auxiliar no cumprimento destas funções. Os gestores públicos devem exercer um papel intermediador das áreas que existem nas organizações públicas, e que orientem no desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento de habilidades, conhecimentos e de valorização de servidores públicos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caráter descritivo, qualitativo. A pesquisa visa identificar a percepção dos assessores administrativos em relação aos conhecimentos mobilizados na atuação gerencial. A pesquisa foi desenvolvida nas secretarias do município de Brejinho-PE, com o universo total de 43 funcionários correspondentes às secretarias de Administração, Ação Social, Obras e urbanismos, Finanças, Saúde, Educação, estiveram aptos a participar da pesquisa os funcionários que fazem parte do quadro de cargos comissionados, efetivos.

Diante do objeto de estudo, a presente pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado de Marinho (2012) com análise de dados baseado em uma análise documental. As variáveis abordadas foram mensuradas pelos gestores selecionados através de duas escalas simétricas de 5 posições, variando de 1 a 5, incluindo a opção 'NS', para os casos em que o respondente não demonstrasse grau definido de avaliação ou não desejasse manifestar seu posicionamento em relação à competência estudada. Composto por dois blocos de perguntas, o Bloco 01 se deu a partir do perfil sociodemográfico constituído por dados gerais dos participantes da pesquisa, já o Bloco 2 resultou na auto-percepção da competência relativa a conhecimentos dos assessores administrativos do município de Brejinho – PE, identificando assim o grau de importância e de domínio dos mesmos pertinentes às práticas gerenciais, os questionários foram aplicados por meios impressos entregue a cada assessor administrativo que compõe o quadro funcional da prefeitura municipal de Brejinho-PE.

Os dados coletados da aplicação do questionário estruturado junto ao público pesquisado, inicialmente, foram tabulados utilizando-se os recursos do Microsoft Excel. Na sequência, os dados foram migrados da planilha eletrônica Excel ao aplicativo SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 13.0 for Windows, para o tratamento estatístico. O programa SPSS foi a ferramenta de suporte adotada que permitiu o cruzamento entre variáveis independentes, a sintetização dos dados pela distribuição de frequências, a apresentação de gráficos e o cálculo de medidas de tendência central e variabilidade (média, moda, mediana, desvio padrão) de cada variável observada, representada pelas competências gerenciais de conhecimentos que foi o objeto deste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise do perfil sociodemográfico dos entrevistados

O presente estudo focou na administração pública do município de Brejinho - PE. A unidade de pesquisa é formada 09 secretarias, sendo que o estudo contemplou as secretarias de Administração, Ação Social, Obras e urbanismos, Finanças, Saúde, Educação, as quais possuem em seu quadro os profissionais assessores administrativos que são objetos desse estudo.

Aos assessores administrativos é atribuída à função de compilar dados, controlar e analisar processos para assegurar o eficiente funcionamento da Secretaria a qual está alocado, realizar atividades de consultoria interna, emitir documentos relativos à sua competência e manter intercâmbio com outros profissionais, áreas e órgãos (PREFEITURA DE BREJINHO, 2022).

O perfil dos entrevistados será apresentado considerando os resultados obtidos dos instrumentos de coleta de dados devolvidos pelo público alvo desta pesquisa. As variáveis independentes investigadas foram definidas no aplicativo SPSS como do tipo variável nominal (gênero, escolaridade, função) e variável numérica intervalar (faixa etária e tempo de

exercício na função). As características da amostra dos participantes, constituída são descritas a seguir na tabela 01.

Tabela 01 – Perfil sociodemográfico dos participantes.

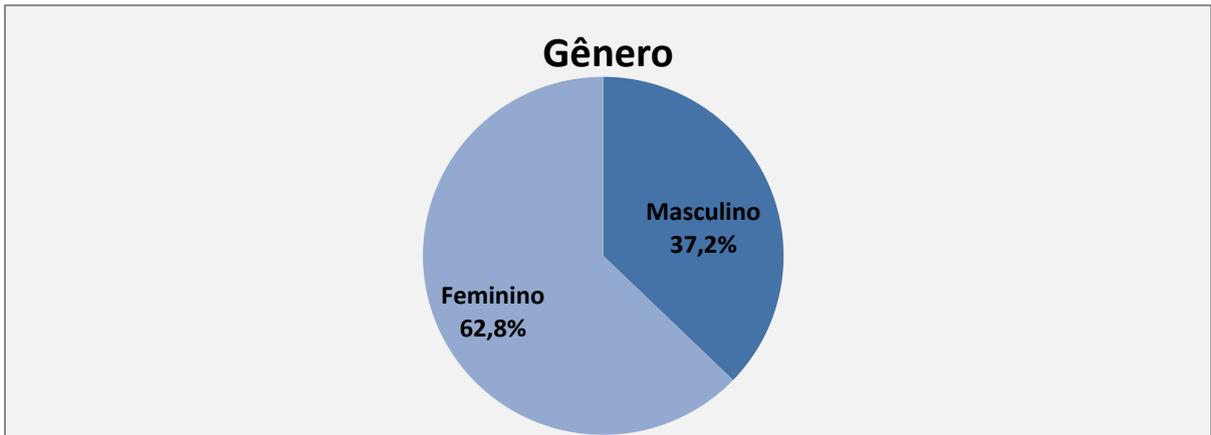
Variáveis	Categorias	N	%
Gênero	Masculino	16	37,2%
	Feminino	27	62,8%
Faixa etária	18 a 25 anos	10	23,3%
	26 a 33 anos	21	48,8%
	34 a 41 anos	12	27,9%
	42 a 49 anos	0	0,0%
	50 anos ou mais	0	0,0%
Nível de escolaridade	Ensino médio	36	83,7%
	Graduação	7	16,3%
	Pós-graduação	0	0,0%
Composição do quadro de funcionários	Efetivo	3	7,0%
	Contratado	0	0,0%
	Comissionado	40	93,0%
Tempo de exercício da função atual	Menos de 1 ano	0	0,0%
	1 a 3 anos	40	93,0%
	4 a 6 anos	0	0,0%
	7 anos ou mais	3	7,0%
Secretaria atual	Sec. de Saúde	15	34,9%
	Sec. de Educação	12	27,9%
	Sec. de Ação Social	6	14,0%
	Sec. de Administração	7	16,3%
	Sec. de Finanças	2	4,7%
	Sec. de Obras/Infraestrutura	1	2,3%
Outras experiências	Sim	8	18,6%
	Não	35	81,4%
Total		43	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.1.1 Gênero

Em relação ao gênero dos respondentes da pesquisa, a distribuição da amostra dos assessores administrativos é apresentada no gráfico 01, a seguir.

Gráfico 01 – Sexo dos assessores entrevistados.



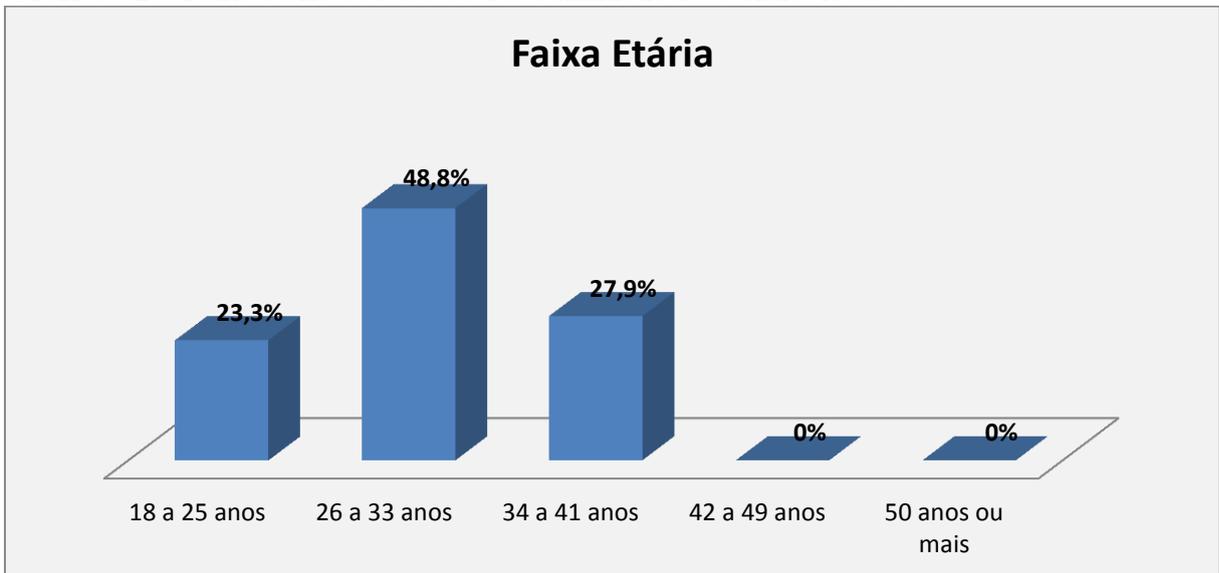
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na amostra analisada observa-se que 37,2% dentre os profissionais entrevistados pertencem ao sexo masculino e 62,8% ao sexo feminino. Verifica-se pelo resultado encontrado um quantitativo representativo do gênero feminino ocupando funções gerenciais na organização, fato semelhante à tendência de mercado que aponta a conquista das mulheres nos cargos antes predominado pela classe masculina nas organizações. A relação se confirma com os pressupostos de Quinn et al. (2003) que consideram não o gênero como elemento diferenciador na definição de um profissional eficaz, mas os conhecimentos e capacidades demonstradas quando de seu desempenho nos diferentes nos papéis de gestão.

4.1.2 Faixa etária

A faixa etária dos assessores administrativos pesquisados é apresentada no gráfico 02.

Gráfico 02 – Faixa etária dos assessores administrativos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

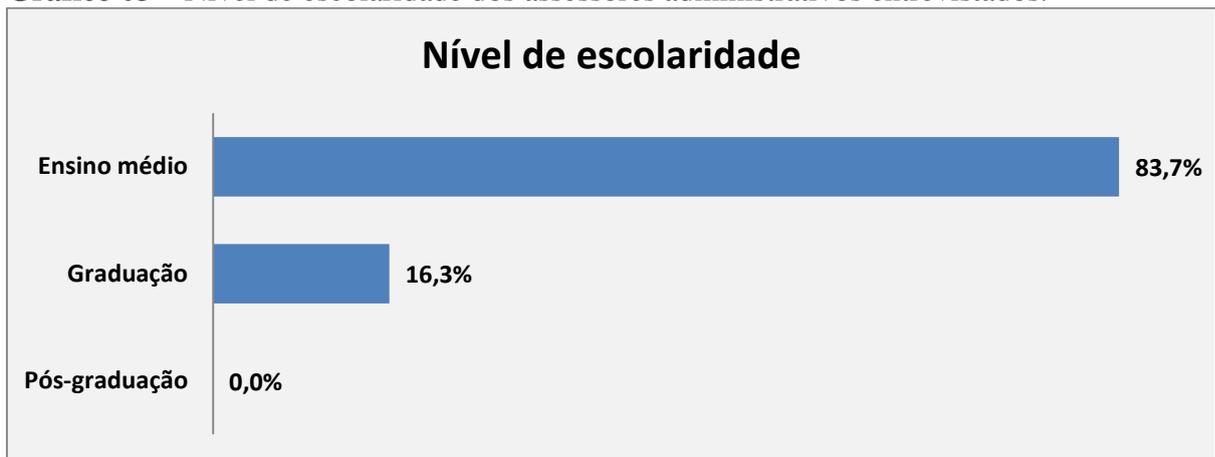
No conjunto das cinco faixas etárias expressas no gráfico 02 repara-se a ausência de assessores administrativos no intervalo de 42 a 49 anos e de 50 anos ou mais. Dentre o público pesquisado ocorre uma distribuição de maior concentração na faixa de 26 a 33 anos de idade, representando 48,8% da amostra. Observa-se ainda uma interessante representatividade na faixa etária entre 34 a 41 anos. Dessa forma obtém-se um percentual de

76,7% (48,8% + 27,9%) composto por assessores administrativos acima de 26 anos. A elevada incidência entre essas classes de idade demonstra que na organização prevalece a investidura de funções gerenciais por servidores jovens, pressupondo que esses profissionais possuem pouca experiência no mercado de trabalho.

4.1.3 Nível de escolaridade

Em termos de nível de escolaridade, o gráfico 03 representa a distribuição da amostra pesquisada.

Gráfico 03 – Nível de escolaridade dos assessores administrativos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

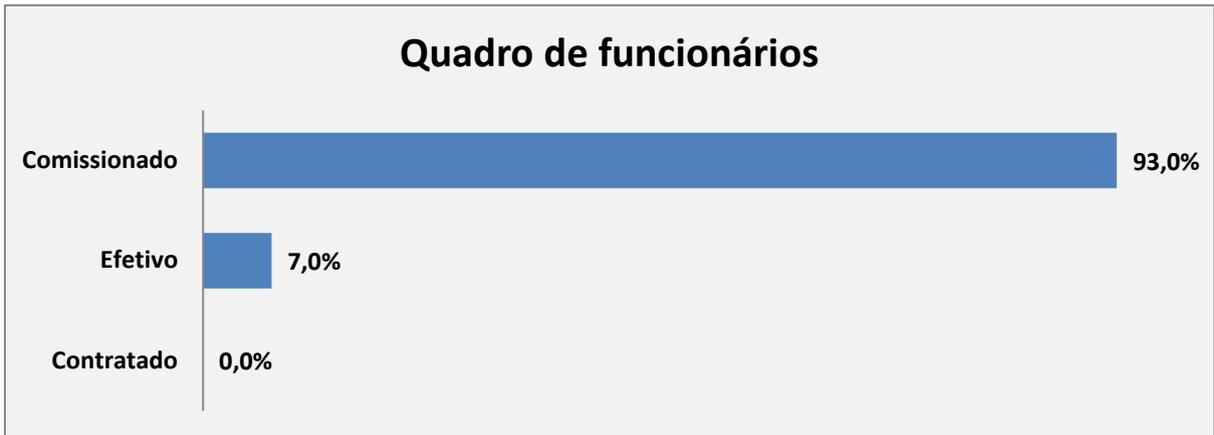
De acordo com os dados do gráfico 03, constata-se uma acentuada incidência de assessores administrativos que concluíram apenas o ensino médio. A amostra representa um percentual de 83,7%, totalizando dos 36 assessores administrativos. Apenas 16,3% dos entrevistados tem graduação, informando haver concluído curso técnico profissionalizante.

Pelo percentual encontrado, é explícita a ausência de qualificação profissional por parte dos assessores administrativos. Este resultado pode ser considerado que está em desacordo com o que cita Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que estabeleceu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, onde o maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos (CARMO et al., 2018).

4.1.4 Distribuição do quadro funcional

Quanto à secretaria que ocupa o cargo de assessor administrativo pelos entrevistados é apresentada a distribuição da amostra no gráfico 04.

Gráfico 04 – Distribuição do quadro funcional dos assessores administrativos entrevistados.



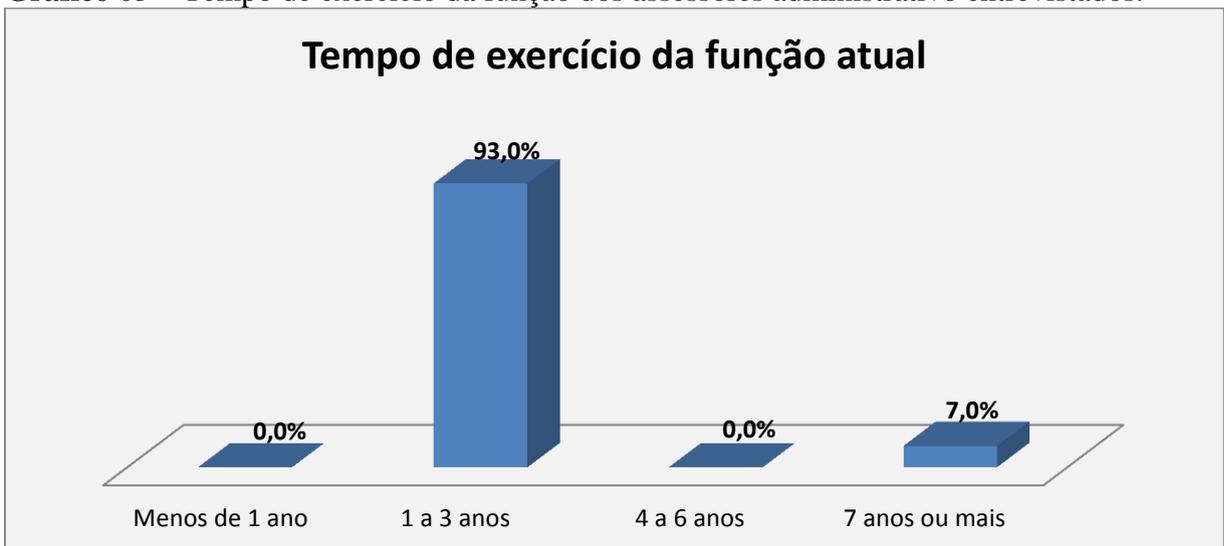
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os sujeitos da pesquisa foram os 43 assessores administrativos destes 03 compõe o quadro de efetivo aprovados em concurso público totalizando um percentual de 7,0%, e 40 profissionais comissionados que foram nomeados de acordo com a Lei Ordinária do executivo nº 297/2009, de 09 de abril de 2009, cuja ementa dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal, nomeados por portaria a partir de 04 de janeiro de 2021, no total de 93,0%, esse percentual alto se dá pela não realização de concurso público na área desde o ano de 1994, onde a contratação de pessoal se dá a partir do interesse público (PREFEITURA DE BREJINHO, 2022).

4.1.5 Tempo de exercício da função

Quanto à função de assessor administrativo desempenhada pelos entrevistados é apresentada a distribuição da amostra no gráfico 05.

Gráfico 05 – Tempo de exercício da função dos assessores administrativo entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

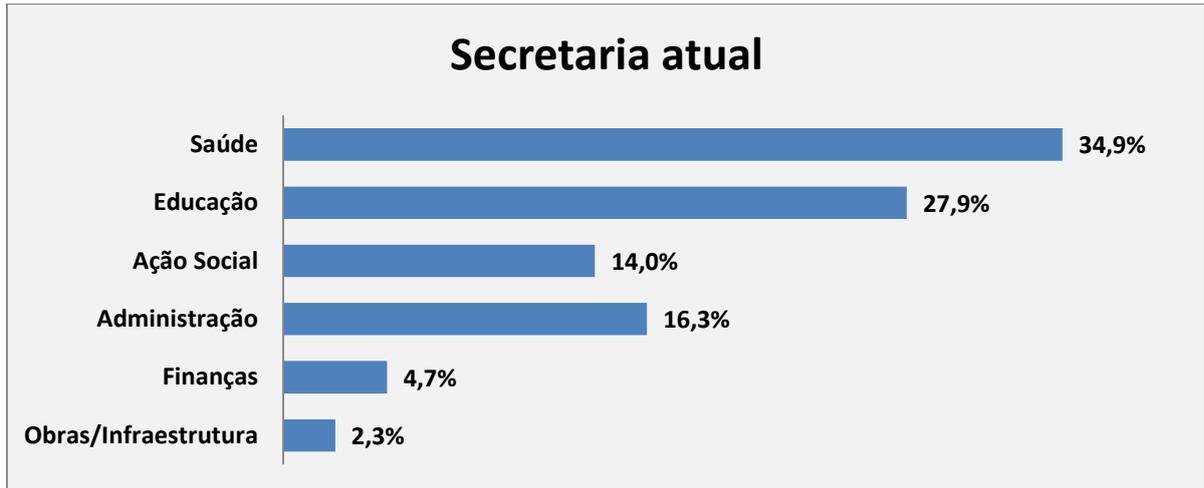
A partir dos dados apresentados percebe-se que entre os pesquisados 93,0% dos assessores administrativos possuem de um ano a três anos de exercício na função, enquanto que nas demais faixas de tempo observa-se apenas 7,0% com mais de sete anos de experiência que são os três profissionais efetivos. Pela distribuição, observa-se que os cargos exercidos pelos assessores administrativos são comissionados advindos de uma gestão nova com menos

de três anos o que é evidenciado também a pouca experiência na função e a idade dos assessores administrativos.

4.1.6 Secretaria de exercício

Quanto à secretaria que os assessores administrativos desempenham sua função entrevistados é apresentada a distribuição da amostra no gráfico 06.

Gráfico 06 – Secretaria de exercício dos assessores entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os dados da pesquisa revelam que a amostra do quadro funcional pertencente à unidade administrativa de cada órgão que compõe a administração pública de Brejinho – PE, em estudo é composta por servidores que exercem a função de assessores administrativos nas secretárias de: Saúde (34,9%), Educação (27,9%), Ação social (14,0%), Administração (14,3%), finanças (4,7%), e obras e infraestrutura (2,3%).

4.1.7 Experiências anteriores

Gráfico 07 – Experiências anteriores dos assessores administrativos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os oito (18,6%) assessores administrativos que tiveram experiências anteriores em administração pública, citaram as experiências nas secretarias de Administração, Saúde, Transporte, Finanças, Ação Social, Educação, além de um deles com experiência na prefeitura de outro município. E 81,4% dos assessores administrativos entrevistados não possuem experiências anteriores na administração pública.

4.2 Análise descritiva das competências gerenciais

A proposta do presente estudo é descrever a percepção dos gestores acerca da importância e do domínio das competências de gestão sob as quais estão relacionadas ao desempenho de sua função. A pesquisa foi realizada nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes. As variáveis dependentes analisadas foram classificadas no *software* SPSS como do tipo ordinal, com as respostas variando nas escalas de 1 a 5 (Escala 1: “1-nada importante a 5-muito importante” / Escala 2: “1-não domino a competência a 5-domino plenamente a competência”), além da opção ‘NS’-não sei responder.

Sendo utilizados como ferramenta de apoio os recursos do aplicativo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), a fim de realizar as análises descritivas de cada variável pertencente ao instrumento estruturado elaborado. A estatística descritiva configurou-se na principal metodologia para o diagnóstico das diferenças de percepções entre os assessores administrativos pesquisados acerca da importância e domínio nas competências estudadas.

4.2.1 Importância da competência gerencial – Dimensão Conhecimentos

As medidas de tendência central e de variabilidade (média, moda, mediana e desvio padrão) resultantes da análise dos dados da pesquisa quanto ao critério importância das competências gerenciais são apresentadas na tabela 02 analisando a dimensão dos conhecimentos.

A interpretação dos resultados obtidos na pesquisa leva em consideração que quanto mais elevado o valor médio da competência avaliada, maior é o grau de importância percebido pelo assessor administrativo. Portanto, de acordo com a escala 1 adotada nesta pesquisa, os valores da média encontrados entre 4 e 5 apontam importância para a competência abrangida. Em contrapartida, valores compreendidos entre 1 e 2,9 sugerem uma competência sem muita importância para os assessores administrativos, enquanto que os valores variando entre 3 e 3,9 indicam uma classificação de importância mediana na visão dos entrevistados. A tabela 02 retrata o resumo estatístico para o grau de importância das competências na dimensão conhecimentos, de acordo com a percepção dos assessores administrativos.

Tabela 02 - Importância da competência gerencial - conhecimentos

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.1	Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	4,53	5	5	0,59	1°
2.2	Conhecer a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	4,35	4	4	0,57	2°
2.3	Possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	4,16	4	4	0,57	3°

2.4	Conhecer e se informar sobre novas práticas que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	4,00	4	4	0,58	4°
2.5	Ter noções sobre gestão de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.	4,00	4	4	0,62	4°
2.6	Possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	3,90	4	4	0,58	6°
2.7	Conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica.	3,93	4	4	0,55	5°

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando a tabela 08, as médias obtidas no rol de competências listadas do item 2.1 ao item 2.7 indicam que os conhecimentos, extraídos do referencial teórico apoiados em autores que focaram seus trabalhos científicos no setor da administração pública, são pertinentes à realidade dos assessores administrativos do município de Brejinho - PE avaliados como importantes pela amostra consultada.

Com exceção do item 2.1 (“Conhecimento dos princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público”) que obteve moda e mediana iguais a 5, todas as demais variáveis alcançaram o valor da escala ($MoA = MdA = 4$), significando que o valor 4 ocorreu com maior frequência nas avaliações da amostra. A respeito da medida estatística desvio padrão apurado na dimensão conhecimentos, em todas as variáveis são observados baixos índices, representando homogeneidade entre as opiniões dos assessores administrativos.

Pela tabela 08 identifica-se que as competências assinaladas com os maiores índices de importância, baseando-se nas médias apuradas na dimensão conhecimentos são: “Conhecer os princípios que regem a administração pública”; “Conhecer a missão, objetivos e valores da instituição” e “Conhecimento estratégico”.

O item 2.1 ($x_A = 4,53$) confirma-se como a competência de maior média de importância indicada pela categoria. Estando no Ranking em 1° lugar o resultado revela que os entrevistados reconhecem a importância de se observar os princípios previstos na Constituição Federal no que tange ao desempenho das atividades do servidor público, especialmente, daqueles investidos em funções públicas, definidas em cargos de confiança. A pesquisa constata a prerrogativa bem forte na percepção dos participantes, reforçando a observância dos enunciados do caput do artigo 37 da Constituição Federal. Os princípios constitucionais legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são elementos norteadores na administração pública.

O item 2.2 ($x_A = 4,35$) obteve uma expressiva importância dentre a amostra. Visando o direcionamento dos rumos da organização em relação aos objetivos traçados, percebe-se que é utilizada a dimensão dos conhecimentos como uma ferramenta de administração na gestão como um todo. Pelo resultado obtido, os entrevistados possuem a conscientização de que o planejamento estratégico configura-se numa importante metodologia para se definir o destino da organização pública.

No item 1.3 ($x_A = 4,16$), constitui a base para que os assessores atuem com maior propriedade no desenvolvimento de suas atividades. A pesquisa de campo revela ainda que dentre os conhecimentos específicos que são exigidos cotidianamente na administração pública a legislação é avaliada pela classe como uma matéria de importância relevante. Em muitas situações ocorre que os assessores precisam desempenhar sua função baseadas dispositivos legais por isso sua relevância para o desempenho no trabalho.

Contudo os dados relativos a dimensão conhecimentos apresentados na tabela 02 indicam que o saber teórico a respeito de normas e ordenamentos jurídicos representa um elemento importante para o desenvolvimento das práticas administrativas pelos ocupantes de funções públicas.

4.2.2 Domínio da competência gerencial – *Dimensão Conhecimentos*

Para a análise quanto ao critério domínio das competências gerenciais, preliminarmente, são apresentados os cálculos estatísticos da média, moda, mediana e desvio padrão a partir da análise dos dados informados pelos respondentes da pesquisa. Os respectivos resultados estão dispostos em tabelas 03, segundo a dimensão dos conhecimentos.

A interpretação dos resultados obtidos na pesquisa leva em consideração que quanto mais elevado o valor médio atingido na competência, maior é o grau de domínio demonstrado pelo assessor administrativo. Logo, de acordo com a escala 2.1 a 2.8 utilizada para avaliação do grau de domínio dos participantes nas variáveis estudadas, os valores encontrados para a média aritmética entre 3,91 e 3,86 significam domínio satisfatório na competência abordada. Em contrapartida, valores compreendidos entre 3,77 e 3,79 correspondem a uma competência de nenhum ou reduzido domínio pelo entrevistado, enquanto que valores variando entre 3,86 indicam uma classificação mediana em sua prática cotidiana.

A tabela 03 apresenta o resumo estatístico para o grau de domínio das competências na dimensão conhecimentos, de acordo com a percepção dos assessores administrativos pesquisados.

Tabela 03 - Domínio da competência gerencial - *Conhecimentos*

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.1	Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	3,91	4	4	0,57	1°
2.2	Conhecer a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	3,86	4	4	0,56	2°
2.3	Possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	3,81	4	4	0,45	3°
2.4	Conhecer e se informar sobre novas práticas que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	3,79	4	4	0,56	4°
2.5	Ter noções sobre gestão de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.	3,86	4	4	0,60	2°
2.6	Possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	3,81	4	4	0,63	3°
2.7	Conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica.	3,77	4	4	0,61	5°

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se que as médias encontradas no critério domínio não foram tão elevadas quanto às verificadas no critério importância. Nas avaliações foram registradas um grau de domínio mediano a satisfatório em quase todas as variáveis da dimensão conhecimento. A

única exceção corresponde ao item 2.1 (“Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público” = 3,91). Nesse sentido, pode-se afirmar que as categorias apresentaram certa homogeneidade de opiniões referente à maioria dos conhecimentos abordados, segundo o critério domínio.

Os conhecimentos declarados como de maior domínio pela categoria foram os descritos nos itens (“2.1 Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público”); (“Conhecer a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha”); (“Ter noções sobre gestão de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho”), respectivamente. Nessas competências os achados para a moda e a mediana correspondem ao valor 4, indicando maior frequência do grau ‘domino muito a competência’ pelos assessores administrativos.

O item 2.3 “Possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação” apresenta média aritmética $\bar{x}_A = 3,81$ e $A = 0,45$, indicando satisfatório domínio pelos entrevistados. A preocupação com resultados impulsiona-os a priorizar os conhecimentos técnicos de que necessitam para a plena execução de suas tarefas diárias. Apesar da técnica ter sido bem avaliada, Pires et al. (2005) destacam outros tipos de conhecimentos imprescindíveis aos servidores da administração pública. Segundo os autores, além das competências técnicas, outras competências como as interpessoais e estratégicas são importantes.

Na parte estratégica, o referido grupo teve a melhor média da categoria, no entanto, podemos perceber pela tabela 03 que em relação à gestão de pessoas o valor mediano encontrado sugere certa atenção quanto à capacidade de melhor administração das organizações que fazem parte da gestão pública de Brejinho – PE, a fim de fortalecer o relacionamento humano e estimular o espírito de cooperação no ambiente de trabalho.

4.2.3 Importância da competência gerencial – *Dimensão Habilidades*

A partir das competências gerenciais destacadas é possível afirmar que a média gerencial da unidade investigada, quanto ao critério importância na dimensão habilidades, apresenta um maior enfoque no modelo das relações humanas. As competências “promover espírito de equipes” e “administração de conflitos” estão inseridas no cotidiano dos assessores técnicos assim como a “comunicação eficaz” explicitadas por Quinn et al. (2003).

A tabela 04 demonstra as médias obtidas no estudo da dimensão habilidades para os assessores administrativos consultados.

Tabela 04 - Importância da competência gerencial - *Habilidades*

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.8	Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	4,27	4	4	0,67	1º
2.9	Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	4,12	4	4	0,70	3º
2.10	Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	4,14	4	4	0,64	2º
2.11	Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	4,05	4	4	0,69	4º

2.12	Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	3,93	4	4	0,77	9°
2.13	Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	3,84	4	4	0,72	12°
2.14	Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	3,86	4	4	0,71	11°
2.15	Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	3,88	4	4	0,73	10°
2.16	Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas na organização.	3,77	4	4	0,87	13°
2.17	Saber identificar as principais fontes de dados e de consulta para acessar informações de que necessita no trabalho.	3,84	4	4	0,87	12°
2.18	Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função exercida.	3,95	4	4	0,75	8°
2.19	Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	3,98	4	4	0,71	7°
2.20	Administrar o tempo na execução das atividades, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	4,00	4	4	0,70	6°
2.21	Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	4,02	4	4	0,71	5°

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando os resultados da pesquisa, é possível notar pequenas variações de percepções entre os assessores administrativos consultados quanto à importância em cada variável da dimensão habilidades. As maiores diferenças ocorreram nos itens 2.8 (“Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho”) e 2.10 (“Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho”). Nas duas competências, os assessores administrativos atribuíram maior grau de importância quando avaliaram suas habilidades na função exercida. A justificativa pode estar associada ao fato dos profissionais entrevistados sentirem a necessidade de aprimorar as relações interpessoais no ambiente organizacional e de aprimoramento de outras habilidades no ambiente de trabalho.

Em relação às maiores médias apuradas, verifica-se como mais relevantes as habilidades que promovem o espírito de equipe e que são capazes de identificar tendências e planejar mudanças no ambiente de trabalho. Constatou-se, portanto, uma visão diferenciada em relação à dimensão habilidades entre os assessores administrativos pesquisados no critério importância.

4.2.4 Domínio da competência gerencial – Dimensão Habilidades

A seguir, é apresentada a tabela 05, com os resultados apurados sob o critério domínio da competência gerencial na dimensão habilidades dos profissionais pesquisados.

Tabela 05 - Domínio da competência gerencial - Habilidade

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.8	Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	4,15	4	4	0,62	1º
2.9	Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	4,09	4	4	0,61	2º
2.10	Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	3,98	4	4	0,67	3º
2.11	Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	3,81	4	4	0,82	8º
2.12	Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	3,77	4	4	0,81	10º
2.13	Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	3,77	4	4	0,84	10º
2.14	Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	3,72	4	4	0,88	11º
2.15	Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	3,79	4	4	0,80	9º
2.16	Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas na organização.	3,93	4	4	0,67	5º
2.17	Saber identificar as principais fontes de dados e de consulta para acessar informações de que necessita no trabalho.	3,81	4	4	0,63	8º
2.18	Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função exercida.	3,91	4	4	0,61	6º
2.19	Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	3,86	4	4	0,64	7º
2.20	Administrar o tempo na execução das atividades, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	3,95	4	4	0,54	4º
2.21	Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	3,95	4	4	0,54	4º

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Igualmente percebe-se que as médias encontradas no critério domínio não foram tão elevadas quanto às verificadas no critério importância. Nas avaliações foram registradas um grau de domínio mediano a satisfatório em todas as variáveis estudadas na dimensão habilidades.

Observa-se a existência de um número reduzido de variáveis que alcançaram desvios padrão muito elevado. Nesse aspecto, as respostas dos assessores técnicos se manifestaram uniformemente dentro a maioria das competências quanto ao critério domínio das habilidades abordadas.

Preliminarmente, serão analisadas as competências gerenciais que atingiram os maiores desvios padrão. Consultando a tabela 05, nota-se que o item 2.8 (“Promover o espírito de equipe”) foi a variável que se destacou com desvio padrão em 0,62. O resultado retrata uma variação nas opiniões dos assessores técnicos de um modo geral, apresentando pontos discrepantes entre as manifestações. Apesar de alguns profissionais terem admitido possuir um bom domínio, um significativo número apontou dificuldades nessa habilidade. Em relação à moda e à mediana foram atribuídas o valor 4 pelos profissionais, sendo este valor declarado o de maior frequência pelas categorias em estudo.

O resultado informa que a maioria se autoavalia com domínio mediano na competência, contudo há de se ressaltar que foi identificado entre alguns pesquisados o pouco domínio na competência, enquanto que outros declararam na categoria 2.9 (“dominar plenamente o equilíbrio emocional”) média 4,09. Quinn et al. (2003) enfatiza que, no ambiente gerencial as atividades e decisões precisam ser tomadas rapidamente caracterizando-se como uma fonte geradora de pressão e estresse. Nesses casos, o autocontrole emocional para contornar tais situações são consideradas essenciais para driblar as situações potencialmente causadoras do estresse vivenciado pela equipe.

4.2.5 Importância da competência gerencial – *Dimensão Atitudes*

A última dimensão a ser analisada no critério importância corresponde às atitudes, abordadas dos itens 2.22 a 2.31. Os procedimentos adotados quanto às discussões dos resultados obedecem a mesma disposição utilizada nas dimensões anteriores.

A seguir, apresentamos a tabela 06 que informa o demonstrativo estatístico da importância na dimensão atitudes, segundo os dados coletados na pesquisa realizada com os assessores técnicos que compõem a gestão municipal de Brejinho – PE.

Tabela 06 - Importância da competência gerencial - *Atitudes*

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.22	Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	4,63	5	5	0,62	1º
2.23	Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	4,28	4	4	0,67	2º
2.24	Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	4,14	4	4	0,60	3º
2.25	Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	4,05	4	4	0,62	4º
2.26	Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades na organização.	4,02	4	4	0,56	5º
2.27	Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	3,95	4	4	0,62	6º
2.28	Ter disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia.	3,88	4	4	0,80	9º

2.29	Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento da sua função desempenhada na organização.	3,91	4	4	0,84	8°
2.30	Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe.	3,88	4	4	0,74	9°
2.31	Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	3,93	4	4	0,57	7°

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No comparativo das percepções, observa-se pouca variação no julgamento das atitudes em relação a cada variável analisada pelos grupos de gestores. Nota-se que as maiores diferenças entre as médias foram percebidas nas competências abordadas nos itens 2.22 (“Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade”) e 2.23 (“Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.”). Em ambas as competências os profissionais julgaram como as mais importantes, enquanto que na avaliação da mediana e da moda a competência 2.22 (“Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade”) apresentou valor (5) superior as demais.

Como ponto em comum, verifica-se que as duas competências indicam médias iguais, sendo 2.28 (“Ter disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia”) e o item 2.30 (“Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe.”) como a atitude de maior grau de importância, atingindo as maiores médias nas categorias gerenciais.

4.2.6 Domínio da competência gerencial – *Dimensão Atitudes*

A tabela 07 informa os resultados estatísticos segundo a percepção relativa ao critério domínio na dimensão atitudes.

Tabela 07 - Domínio da competência gerencial - *Atitudes*

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Média	Moda	Mediana	DP	Ranking
2.22	Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	3,93	4	4	0,77	3°
2.23	Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	3,88	4	4	0,77	5°
2.24	Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	3,86	4	4	0,72	6°
2.25	Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	3,86	4	4	0,71	6°
2.26	Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades na organização.	3,79	4	4	0,75	8°
2.27	Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	3,77	4	4	0,75	9°

2.28	Ter disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia.	3,83	4	4	0,80	7º
2.29	Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento da sua função desempenhada na organização.	3,98	4	4	0,78	1º
2.30	Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe.	3,95	4	4	0,72	2º
2.31	Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	3,90	4	4	0,76	4º

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A divergência de opiniões entre os entrevistados resultou na menor média obtida na variável $x = 3,77$, ocupando a 9ª posição no ranking de competências na dimensão atitudes constante da tabela 07. As competências registradas como de maior domínio são atribuídas aos itens 2.29 (“Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento da sua função desempenhada na organização.”) e 2.30 (“Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe.”), que, no entanto, trata-se de uma forma de contribuir com o desenvolvimento da organização.

Os dados da pesquisa demonstram que os assessores administrativos permitem a abertura de suas concepções e possui a humildade de trocar opiniões com outros membros da organização em situações de dificuldades. Conforme os achados do item 2.30 (“Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe”), onde foram encontradas médias relevantes $x = 3,95$, e estando em 2º lugar no Ranking.

Analisando a tabela 07, verifica-se a não ocorrência de grandes discrepâncias entre as avaliações dos profissionais entrevistados. De acordo com o resultado da pesquisa quanto ao critério domínio na dimensão atitudes, observa-se que as competências mensuradas pelos assessores administrativos são coincidentes em relação às maiores e menores médias das categorias. Dentre as menores médias encontradas destaca-se o item 2.27 (“Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho”), acusando médias $x = 3,77$. Outra análise que podemos destacar a relevância em relação as respostas é entre a moda e mediana que apresentaram o mesmo percentual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo buscou-se descrever a percepção dos gestores acerca da importância e do domínio das competências de gestão sob as quais estão relacionadas ao desempenho de sua função. Focando assim no desenvolvimento da administração pública através das competências conhecimentos, habilidades e atitudes, onde buscou analisar a importância e o domínio dos assessores administrativos em relação a algumas competências gerenciais que foi nosso objeto de estudo e que de fato são executadas pelos assessores administrativos na sua vivência diária à frente a administração pública.

Enfatizando as dificuldades que precisam ser aperfeiçoadas e que pode ser uma alternativa viável, para o desenvolvimento da gestão. Podemos destacar a qualificação dos profissionais assessores administrativos. Pois tratasse de um público sem experiência, com ensino médio concluído recentemente e que necessitam desenvolverem suas competências gerenciais para que a atual administração não venha a ser prejudicada.

Na gestão pública, os elementos que impulsionam o desenvolvimento das competências gerenciais a partir das análises dos sujeitos entrevistados, dizem respeito a conhecer os princípios que regem a administração pública, conhecer a missão, objetivos e valores da instituição, as habilidades dos assessores administrativos devem ser desenvolvidas e à capacidade de diálogo com a gestão, haja vista que as atividades de gestão são somadas com as atitudes mobilizadas pelos profissionais que nela atuam e que os mesmos precisam desenvolver, e a articulação com os demais setores da administração pública, sempre zelando pelo bom desempenho da gestão.

Contudo, o presente estudo constatou que as competências gerenciais identificadas podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública e é de extrema importância para que a administração municipal possa dar certo e que o executivo não venha a sofrer interferências. Nenhuma mudança será viabilizada se agentes públicos não forem preparados para as mudanças advindas do contexto da administração pública.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. do. **Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público Brasília. Vol. 57, nº4, p. 549-563, out/dez 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 26 de junho de 2022.

ARAÚJO, C. C.; FRADE, C. M.; MORAIS, L. A.; PESSOA, M. F.; SOUSA, A. M.. **Gestão de pessoas por competências na administração pública: um estudo em São Mamede/PB**. Revista Brasileira de Administração. Científica, v.11, n.4, p.166-177, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.001>. Acesso em: 21 de julho de 2021.

ARAÚJO, J. A.; MARTINS, I. **Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006**. Revista Gestão.Org, v. 12, n. 2, 2014. p 153-162. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acesso em: 16 de dezembro de 2021.

BORGES, Q. F. **Avaliação de desempenho: Avaliação de desempenho na Prefeitura municipal de catolé do Rocha – PB**. 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br>. Acesso em: 16 de dezembro de 2021.

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília. p.179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224> . Acesso em: 14 de novembro de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Emenda Constitucional N 19/98. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivl_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26 de junho de 2022.

CARMO, L. J. O; ASSIS, L. B; MARTINS, M.G; SALDANHA, C. C. T; GOMES, P. A. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Rev. Serv. Público

Brasília 69 (2) 163-191 abr/jun 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.

FEVORINI, F. B; SILVA, R. T; CREPALDI, A. M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo.** (ReCaPe) Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577>. Acesso em: 06 de agosto de 2021.

GUIMARÃES, L. A. OLIVEIRA, A. F. F. B. **A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções.** Id on Line Rev. Mult. Psic. V.13, N. 45, p. 356-372, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br>. Acesso em: 18 de dezembro de 2021.

LUSTOSA, B. E; ROCHA, A. H; CABRAL, A. C. A; **Panorama da gestão de pessoas no setor público.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 11, núm. 4, julio-septiembre, 2017, pp. 86-103. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

MARINHO, C. R. P. **Competências gerenciais na administração pública: identificação do GAP de competências profissionais em uma instituição federal de ensino superior.** Niterói, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/6578/1/cassiareginapintomarinho.pdf>. Acesso em: 26 de junho de 2022.

MACIEL, A. V. M.; GONÇALVES, S. M. G. **Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação.** In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – Painel 26: desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. Brasília, maio, 2009. Disponível em: <https://www.consad.org.br>. Acesso em: 02 de julho de 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo:** relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal. Paris: OECD Publishing, 2010. Disponível em: www.sourceoecd.org/employment/9789264086098. Acesso em: 21 de agosto de 2021.

OLIVEIRA, J. A; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2011. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>. Acesso em: 26 de agosto de 2021.

PENHA, C. S. **A satisfação dos liderados sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos líderes municipais.** São Cristóvão, SE, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6754/2/Claudia%20Santos%20da%20Penha.pdf>. Acesso em: 08 de dezembro de 2021.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 26 de junho de 2022.

PREFEITURA DE BREJINHO. Disponível em: <http://www.brejinho.pe.gov.br/>. Acesso em 24 de dezembro de 2021.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br> . Acesso em: 26 de junho de 2022.

SILVA, T. B. **Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. p. 301-312, Setembro de 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica>. Acesso em: 31 de julho de 2021.

SOBRINHO, J. H.; BRITTO FILHO, L. A. F. N.; TEIXEIRA, V. A.; ROCHA, M. N. N.; ROMÃO, J. E.; SPINELLI, M. V. C. **Licitações e contratos administrativos**. Controladoria-Geral da União – CGU, Brasília/DF, 2011. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br>. Acesso em 02 de julho de 2022.

APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Instrumento de Coleta de Dados

Data: _____/_____/_____

Prezado (a) participante,

O presente instrumento de coleta de dados é peça integrante de um estudo acadêmico destinado a viabilizar a conclusão do Curso de Bacharelado em Administração. A pesquisa tem o objetivo de identificar como o CHA norteia o desenvolvimento das competências dos assessores administrativos do município de Brejinho-PE, permitindo o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, além da identificação das competências gerenciais desempenhadas no exercício de suas atividades.

A sua participação é muito importante e gostaria de contar com a especial contribuição na resposta ao questionário em anexo, esclarecendo que suas informações serão tratadas de forma absolutamente confidencial e utilizadas tão somente para fins estatísticos. O questionário é inteiramente **anônimo**, sem qualquer identificação do respondente ou do setor em que trabalha. Adotando o mesmo critério em relação ao anonimato, a identidade da instituição é resguardada pela pesquisadora, não sendo revelada durante o desenvolvimento do trabalho. Todos os dados coletados serão usados com a finalidade estritamente acadêmica.

O tempo médio para o preenchimento do questionário é de 15 minutos. Não há respostas certas ou erradas. A sinceridade ao responder as questões é condição fundamental para a qualidade e confiabilidade do resultado da pesquisa.

O trabalho acadêmico está sendo supervisionado pelo Professor Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes, Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII e responsável por me orientar nesta pesquisa.

Agradeço antecipadamente a sua valiosa colaboração e apoio.

Jacimone Delfino de Sousa
Graduanda do curso de Bacharelado em Administração – UEPB

Bloco 1. Perfil Sociodemográfico

➤ Identificação do perfil sócio demográfico dos participantes do estudo.

Questão 1 – Assinale com X apenas uma opção para cada item a seguir.

1.1 Gênero

- Masculino
 Feminino

1.2- Faixa Etária:

- 18 a 25 anos
 26 a 33 anos
 34 a 41 anos
 42 a 49 anos
 50 anos ou mais

1.3- Nível de Escolaridade (máxima concluída):

- Ensino Médio
 Graduação
 Especialização / MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Outro (Especificar) _____ (Ex: Técnico Profissionalizante, Pós-Doutorado, etc.)

1.4- Compõe qual quadro de funcionário?

- Efetivo
 Contratado
 Comisionado

1.5- Tempo de exercício na função atual:

- menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 7 anos ou mais

1.6- Presta serviço para qual secretaria?

1.7- Já teve outras experiências trabalhando na administração pública? Se sim, em qual secretaria?

Bloco 2. Auto-Percepção das Competências Gerenciais

➤ Objetivo Identificar como o CHA norteia o desenvolvimento das competências dos assessores administrativos do município de Brejinho-PE

Define-se como Competência: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004).

Questão 2 – Com base no conceito apresentado e na condição de um profissional que exerce função administrativa nesta instituição pública, analise os seus conhecimentos e pense em seu comportamento habitual, na maneira de agir no trabalho. Os itens abaixo descrevem competências (descritas nas categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais ao pleno exercício das atividades desempenhadas no seu dia a dia.

Na primeira coluna, você deverá julgar o nível de importância de cada competência gerencial listada.

Na segunda coluna, você deverá avaliar o seu domínio individual, ou seja, indicar o quanto domina as competências em sua prática gerencial.

A categoria Conhecimentos será apresentada a seguir. Por favor, considere o saber teórico atual acerca dos temas relacionados ao indicar seu grau de domínio.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1	ESCALA 2
CONHECIMENTOS (Saber acerca de...		Importância	Domínio
2.1	Conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.2	Conhecer missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.3	Possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.4	Conhecer e se informar sobre novas práticas que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.5	Ter noções sobre gestão de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.6	Possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.7	Conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

Na categoria **Habilidades**, considere a capacidade de exercer as competências no cotidiano gerencial ao analisar seu grau de domínio.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1	ESCALA 2
HABILIDADES (Ter a capacidade de ...)		Importância	Domínio
2.8	Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.9	Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.10	Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.11	Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.12	Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.13	Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.14	Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.15	Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.16	Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas na organização.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.17	Saber identificar as principais fontes de dados e de consulta para acessar informações de que necessite no trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.18	Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função exercida.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.19	Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.20	Administrar o tempo na execução das atividades, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.21	Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

Na categoria **Atitudes**, considere seu modo de agir no ambiente de trabalho ao avaliar o grau de domínio das competências apresentadas.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder

COMPETENCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1	ESCALA 2
ATITUDES (Agir de forma a...		Importância	Domínio
2.22	Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.23	Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.24	Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.25	Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.26	Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades na organização.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.27	Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.28	Ter disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.29	Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento da sua função desempenhada na organização.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.30	Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de pedir orientação aos outros membros da equipe.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
2.31	Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

2.32 – Este espaço é destinado ao registro de sugestões, para que você como agente público possa elencar competências gerenciais que sejam desenvolvidas no âmbito da gestão municipal de Brejinho – PE.