



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - PRPGP
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA -
PROEAD
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -
PNAP**

ALCIMARA BATISTA AIRES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO AGRESTE PARAIBANO**

**CAMPINA GRANDE
2022**

ALCIMARA BATISTA AIRES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO AGRESTE PARAIBANO**

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

Área de concentração: Gestão Pública Municipal

Orientador: Prof. Dr.^a Mary Dayane S. Silva

CAMPINA GRANDE
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.

A298c Aires, Alcimara Batista.

Competências gerenciais na gestão pública municipal: [manuscrito] : um estudo de caso em uma Prefeitura do Agreste paraibano / Alcimara Batista Aires. - 2022.

30 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão de competências. 2. Gestão pública municipal.
3. Sigep. 4. Agreste paraibano. I. Título

21. ed. CDD 351

ALCIMARA BATISTA AIRES

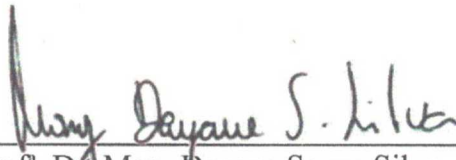
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO AGRESTE PARAIBANO

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

Área de concentração: Gestão Pública Municipal

Aprovada em: 23/12/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Mary Dayane Souza Silva
Orientador (a)



Prof.^a. Me. Bruna Cordeiro de Sousa
Membro Titular



Prof.^a Me.^a Prof. Me. Amanda Maria de Jesus
Membro Titular

Ao curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, corpo docente e discente, do qual me orgulho de ter feito parte, DEDICO.

“Se acha que a competência custa caro, experimente a incompetência”.
(Miguel Monteiro)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classes e competências dos servidores públicos.....	16
Quadro 2 - Mapa de competências para o cargo de secretário de administração	19
Quadro 3 – Mapa de competências para o cargo de secretário de finanças	20
Quadro 4 – Mapa de competências para o cargo de secretário de ação social	21
Quadro 5 – Mapa de competências para o cargo de secretário de agricultura	21
Quadro 6 – Mapa de competências para o cargo de secretário de saúde	22
Quadro 7 – Mapa de competências para o cargo de secretário de infraestrutura.....	23
Quadro 8 – Mapa de competências para o cargo de secretário de educação.....	23
Quadro 9 – Mapa de competências para o cargo de secretário de esportes.....	25
Quadro 10 – Mapa de competências para o cargo de prefeito municipal	25
Quadro 11 - Mapa de atitudes para os cargo de secretários e prefeito municipal	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FECAM	Federação Catarinense de Municípios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
SIGEP	Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Competências.....	12
2.1.1 <i>Competências dos gestores públicos</i>	14
3 METODOLOGIA.....	17
3.1 Resultados e discussões.	18
4 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO AGRESTE PARAIBANO

Alcimara Batista Aires¹

RESUMO

O presente artigo trata-se de um trabalho realizado em uma Prefeitura Municipal com foco nas competências gerenciais que o Chefe do Poder Executivo e seus secretários municipais precisam desenvolver para que a gestão seja, de fato, efetiva e que entregue resultados positivos à sociedade. Mesmo sendo um tema ainda limitado na gestão pública municipal, foi realizada uma pesquisa qualitativa trazendo as principais definições sobre o tema, bem como foi realizada a aplicação de um questionário aos funcionários lotados nas secretarias municipais tidas como as mais estratégicas, sendo assim foi conseguido mapear o *gap*² existente entre as competências já existentes e as desejáveis. O mapeamento das competências gerenciais foi feito a partir do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal – SIGEP, que é um sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios – FECAM. Os dados foram organizados em tabelas e a média foi calculada para cada item. Por fim, consegue-se concluir que a Gestão de Competências pode trazer resultados satisfatórios para a Gestão Pública Municipal, de acordo com as informações obtidas.

Palavras-chave: Gestão de Competências. Gestão Pública Municipal.

ABSTRACT

This article deals with a work carried out in a City Hall with a focus on the managerial skills that the Chief Executive and his municipal secretaries need to develop so that management is, in fact, effective and that it delivers positive results to society. Even though it is a subject still limited in municipal public management, a qualitative research was carried out bringing the main definitions on the subject, as well as the application of a questionnaire to the employees crowded in the municipal secretariats considered the most strategic, thus it was possible to map the existing gap between existing and desirable skills. The mapping of managerial competences was carried out using the System of Management and Development of People in Municipal Public Administration – SIGEP, which is a system based on competences, developed by the Santa Catarina Federation of Municipalities – FECAM. Data were organized into tables and the average was calculated for each item. Finally, it can be concluded that Competency Management can bring satisfactory results for Municipal Public Management, according to the information obtained.

Keywords: Management of Competencies. Municipal Public Management.

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: alcimarabatista@hotmail.com

² A palavra GAP que, em inglês, significa lacuna, é muito utilizada na Administração. Neste artigo foi usada para identificar as competências desejáveis e as existentes das quais dispõem os representantes municipais.

1 INTRODUÇÃO

O século XX é marcado pelo avanço e pela importância dada às novas tecnologias. Trata-se de um marco importante para a história da administração moderna, que traz, também, como uma de suas principais características uma maior ênfase na atenção e no desenvolvimento de competências pessoais. As empresas, a fim de se manterem competitivas no mercado, sentem a necessidade de se reinventarem para continuarem estrategicamente competitivas, enviando respostas positivas aos seus clientes. Em tempos nos quais as mudanças ocorrem em ritmo acelerado, o capital humano torna-se um dos principais fatores de sobrevivência, competitividade e diferenciação dos quais dispõem as empresas. Assim sendo, muitas organizações, atualmente, apostam na dinâmica da gestão de pessoas para formar e reter seu capital intelectual.

Para Brandão *et al.* (2005), a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aqueles já disponíveis na organização.

Essa busca pela melhoria contínua não está restrita apenas à iniciativa privada. A esfera pública também passa por esse momento de reestruturação e reengenharia dos seus processos, mesmo que a passos mais lentos se comparado às empresas, mas já é um consenso formado o de que a estrutura governamental precisa adotar técnicas de trabalho com vistas a tornar os seus serviços cada vez mais mais acessíveis a toda parte da população. A sociedade, mais conhecedora dos seus direitos, busca cada vez mais serviços de excelência prestados pelos diversos entes governamentais, que por sua vez, precisam deixar de lado uma cultura burocraticamente engessada e mecânica, com baixo nível de gestão e dar espaço a um ambiente eficiente e dinâmico, tentando atingir um modelo gerencial que priorize uma entrega de resultados efetiva.

De acordo com Gramigna (2017, p. 01), “a gestão por competências engloba um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações”. Assim sendo, a autora define competências como um conjunto de habilidades, atitudes e

conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática no contexto em que atuam.

No nível organizacional, é importante que as instituições tenham de forma clara e definida sua missão, sua visão de futuro, seus valores principais e suas metas. Esse conjunto de informações tem como premissa nortear a instituição no rumo que deve seguir. Para que isso seja possível, hoje em dia, é imprescindível dispensar maior atenção a um dos ramos da Administração que é a gestão por competências, ligada à gestão de pessoas, que está baseada no tripé: conhecimento, habilidade e atitude. Em ascensão, nas últimas décadas, essa sub-área vem ganhando importância significativa devido às mudanças que estão ocorrendo não só no ambiente corporativo privado, mas, também, em todas as esferas do poder público (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Como objetivo principal, este artigo busca mapear quais são as competências necessárias e indispensáveis ao chefe do Poder Executivo Municipal, bem como aos secretários municipais que ocupam o primeiro escalão do município, para que estes exerçam suas funções de forma a cumprir a lei e responder positivamente às demandas da população. O estudo ainda tem como objetivos específicos: i - delimitar as competências predominantes nos gestores do município e; ii - identificar possíveis lacunas existentes entre uma gestão considerada eficiente e a atual gestão do município.

Para tanto, e com base nos principais autores sobre o tema, será feita uma explanação sobre o conteúdo, em seguida será realizada a aplicação de um questionário fechado com funcionários das Secretarias de Administração e Finanças sobre a percepção que os mesmos têm sobre o Chefe do Executivo Municipal e sobre os secretários municipais acerca de questões relevantes à gestão em que se pode evidenciar possíveis gargalos.

A importância deste estudo reside no fato de que a gestão pública vem passando, nas últimas décadas, por um processo gerencial que se assemelha com a gestão privada. Essa modernização na esfera pública traz a necessidade de contar com pessoas com alto desenvolvimento profissional e técnicas de trabalho otimizadas para alcançar os objetivos a que se destina um ente público. Esse cenário de complexidade exige uma equipe com conhecimentos em vários campos de atuação para solucionar as exigências dos cidadãos e efetivar de forma satisfatória as políticas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências

O conceito de competências surgiu nos Estados Unidos e teve como precursores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Estes autores associaram a noção de competência à qualificação, seguindo uma abordagem prescritiva. Tais abordagens contribuíram para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas, sobretudo relacionada à seleção de profissionais, além de possibilitar um suporte aos processos de avaliação e orientar ações de desenvolvimento profissional.

Picchiai (2008) afirma que as competências gerenciais estão ligadas aos gestores. Pertencem aos gestores no exercício eficaz e eficiente de suas atribuições, e no cumprimento de seus papéis organizacionais. O conhecimento conceitual, técnico e humano transformam-se em competências gerenciais através dos gestores. As competências gerenciais, por sua vez, são elementos constitutivos da estratégia organizacional e têm que estar alinhadas com a estratégia organizacional, contribuindo para a formação das competências organizacionais.

Para Oliveira *et al.* (2017), a Gestão por Competência, encontra-se presente nas práticas organizacionais, baseando os modelos viventes de gestão. A rapidez dos dias atuais também exige velocidade nas decisões empresariais, conquistando o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias e as transformações intensas e estáveis do mercado. Portanto, gestão por competência deve estar alinhada às estratégias da organização, ou seja, sendo um processo contínuo.

Prahalad e Hamel (1990 *apud* RUAS, 2005), explica que na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional, está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização, quais sejam, visão, missão e intenção estratégica. Esta forma de competência gerencial/organizacional passou a ser difundida a partir da difusão do conceito de *core competence* ou seja, as competências centrais que são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa que a partir da sua conceituação passou a constituir a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional.

Para Fleury e Fleury (2004), por exemplo, a noção de competência, normalmente, aparece associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Desse modo, afirmam os autores, que as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Parry (1996) definem competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e

que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Partindo do pressuposto que é aceito pela maioria dos estudiosos da área de que conhecimento, habilidade e atitude compõem o tripé básico da gestão por competências, podemos definir conhecimento como sendo o saber que determinado colaborador possui e que contribui para as atividades da organização. Esse conhecimento pode ser adquirido tanto nas suas vivências pessoais como pode ser advindo de estudos acadêmicos. De acordo com Gramigna (2017, p. 59):

Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais, quais sejam aqueles que fazem parte do rol de conhecimentos básicos que todo profissional deve ter para ocupar seu posto de trabalho.

A autora ainda afirma que a gestão de competências é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. A habilidade consiste em saber fazer. É basicamente colocar em prática, de forma, eficiente, o conhecimento adquirido referido na etapa anterior. O saber fazer valida a capacidade humana de sintetizar os seus conhecimentos.

O terceiro fator do tripé elementar da gestão por competência é a atitude. É o livre arbítrio em querer e estar disposto a fazer algo. Em uma empresa, esta pode ser uma característica de diferenciação entre os colaboradores. A proatividade pode ser sinal de destaque e de ascensão. Ainda de acordo com a mesma autora, as atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, a maximização dos resultados.

Com a modernização das técnicas de trabalho, uma competência que se fazia necessária em determinado momento, pode deixar de ser essencial em outro. A obsolescência é um fator presente nas organizações modernas. Todos os processos acontecem e evoluem muito rapidamente, exigindo dos *stakeholders* dinamismo e eficiência para se manterem ativos. O importante, diante deste fato, é investir nas capacidades individuais e coletivas, realizando o mapeamento das competências necessárias ao desenvolvimento e aprendizagem organizacionais contínuos.

2.1.1 Competências dos gestores públicos

Com a modernização, também, da máquina pública não há como, atualmente deixar de lado certas inferências que antes eram feitas apenas na iniciativa privada. Mesmo ainda existindo muitas diferenças, alguns conceitos gerenciais estão sendo utilizados na gestão da coisa pública. Saúde, educação, segurança, infraestrutura são assuntos que fazem parte da agenda básica de uma gestão municipal, porém, atualmente outras pautas se fazem igualmente importantes e, por serem mais abrangentes e complexas, ampliam o nível de exigência e de conhecimento dos gestores públicos, bem como de sua equipe de governo formada por cargos de confiança. A qualidade na prestação dos serviços públicos, reside em boa parte, no nível de conhecimentos técnicos que têm os agentes públicos encarregados das mais diversas funções.

A competência implica uma articulação eficaz de diversos tipos de saberes em relação aos locais de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política, entre outras. O lugar central, ocupado hoje pela formação geral e por virtudes e disposições igualmente amplas, indica uma redefinição do lugar sócio-educacional da qualificação específica. A tendência dominante aponta para maiores exigências técnico-abstratas e para novas qualificações sócio-comunicativas. Nesse sentido a qualificação precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes e ampla flexibilidade de formação e de espírito, capazes de permitir a readaptação. Essa competência é individual e construída no ambiente e conduz à perícia.

Amaral (2006) enfatiza que mudar a estrutura da gestão pública e melhorá-la significa efetivamente valorizar o servidor, melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços, diminuir a malha de vantagens cumulativas para alguns poucos e evitar desperdícios. Ela afirma ainda que é necessário olhar para a administração e para os servidores com outros olhos. No âmbito da gestão pública federal a discussão é mais avançada. Existe legislação que trata das Políticas e das Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O Decreto 5.707/06, tem como finalidades:

Melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanentemente o servidor público; adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e racionalizar e efetivar os gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Com a vigência dessa legislação, fica evidente a necessidade de treinamento e desenvolvimento das diversas competências dos servidores no âmbito das instituições em que estão inseridos. Trata-se, portanto, de uma tendência e de uma característica da era da

administração moderna. Mesmo sendo no âmbito federal, essa legislação pode e deve ser adaptada às demais esferas de poder. Isso porque há uma baixa oferta de estudos teóricos e/ou empíricos relacionados à gestão pública no âmbito municipal.

Ainda de acordo com Brasil (2006), podemos trazer mais uma definição de gestão de competências, qual seja, “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, que está descrito no Decreto 5.707/06. Essa definição reforça a necessidade de investimento em capacitação para os servidores públicos. Genericamente, essa importância dada ao conhecimento e desenvolvimento de habilidades condizentes com a atuação pública pode e deve ser estendida aos ocupantes de cargos públicos que não necessariamente os ocupam via concurso público.

Os cargos eletivos e os de livre nomeação amparados pela Constituição Federal também devem passar pelo crivo da gestão de competências, assegurando o bom funcionamento e a credibilidade das instituições que representam. A dificuldade em se estabelecer esse tipo de dinâmica reside exatamente no fato de que esses agentes públicos são escolhidos via voto popular, sem deter muitas vezes, do conhecimento mínimo sobre gestão pública ou sobre as demandas que o cargo pretendido exige, formando equipes temporárias o que acarreta muitas vezes em abandono de projetos quando não concluídos conjuntamente com o mandato do gestor. Para mudar essa realidade se faz imprescindível o entendimento de que a implantação de uma gestão voltada a desenvolver competências é um projeto contínuo e a longo prazo, ultrapassando o período predeterminado de um mandato eleitoral.

Diferentemente do que ocorre com a seleção dos servidores públicos de carreira via concurso público, no qual esses agentes são selecionados de forma objetiva e democrática, podendo ser aferido cada requisito que compõe um rol de exigências previamente estabelecidas. Esses servidores são agentes responsáveis pela continuidade dos serviços públicos quando ocorrem as mudanças dos cargos eletivos. São eles, muitas das vezes, os encarregados por transmitir as informações básicas a respeito do cargo ou do órgão que representam aos novos eleitos. Nem sempre é uma tarefa fácil. Essa mudança de gestão, por vezes, ocasiona a ruptura de projetos em andamento e início de outros novos que representam as vontades e ideologias da nova gestão. Por isso, a necessidade de investir nas competências individuais, bem como determinar exigências de capacidade técnica para os ocupantes de cargos públicos elegíveis. A ideia é que a Administração Pública não sofra essa descontinuidade dos serviços básicos oferecidos à população.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elencou as competências existentes ou a desenvolver dos servidores públicos:

Quadro 1 - Classes e competências dos servidores públicos

Classes	Competências
Fundamentais/genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com o serviço público; • Trabalho em equipe; • Flexibilidade; • Sensibilidade Social; • Negociação; • Comunicação.
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da administração pública; • Capacidade de aprender; • Comunicação; • Negociação; • Planejamento educacional; • Metodologias de ensino; • Prospecção de conhecimentos em gestão pública; • Gestão de escola de governo; • Conhecimento de ferramentas de TI e sistemas governamentais.
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora; • Senso de direção; • Comprometimento; • Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) • Visão/mente aberta; • Capacidade de análise e síntese; • Implementação equilibrada das políticas públicas; • Gestão de pessoas.
Pessoais e interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão contínua das fronteiras pessoais; • Capacidade de articulação; • Resolução de problemas; • Iniciativa; • Recuperação.

Fonte: Amaral (2006).

De acordo com a autora, essas são as competências básicas existentes ou em potencial desenvolvimento necessárias para a criação de cursos no âmbito das instituições que visem aperfeiçoar o conhecimento técnicos dos servidores. Vale salientar que esse estudo em nível

federal pode servir de embasamento e ser readaptado às realidades de outras instâncias ou esferas de poder quando estas não tenham sua própria metodologia de mapeamento das competências existentes na organização. No caso da administração municipal, vale o estudo de competências para identificar quais habilidades já existem e quais precisam ser aprimoradas para o bom desempenho das políticas públicas, objetivando o bem-estar social e o desenvolvimento econômico do Município.

3 METODOLOGIA

Para viabilidade deste estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os servidores efetivos lotados nas Secretarias Municipais de Administração e Finanças, haja vista, serem estes funcionários públicos, um total de três, integrantes da equipe técnica dando suporte administrativo e contábil ao gestor, bem como a todos os secretários municipais. Não houve entrevistas a estes servidores. A participação deles na pesquisa deu-se com a formulação de respostas objetivas ao questionário aplicado, variando de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo este o nível desejável de competências gerenciais que um secretário e/ou prefeito municipal precisar ter ou desenvolver para que a gestão seja considerada eficiente. Esse modelo de pesquisa foi o mais adequado, tendo em vista a especificidade da realidade municipal.

Foi realizada a aplicação de um questionário fechado com os três servidores atuantes nas Secretarias de Administração e Finanças por serem os principais detentores das informações técnicas e identificarem a carência existente tanto no processo administrativo como no processo decisório. Os participantes foram responsáveis por responderem ao questionário elaborado pelos autores Neuhaus et al., que se basearam no Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal – SIGEP, que é um sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios – FECAM, de forma a atribuir uma nota a cada representante da gestão do Município. O modelo foi adaptado com vistas a incluir a avaliação, também, do Chefe do Executivo Municipal, pois o modelo original foi desenvolvido para avaliar as competências dos secretários municipais.

Quanto a escolha do município para a realização deste trabalho deve-se ao fato de a autora deste artigo ser uma das servidoras que fazem parte da equipe técnica, e com o objetivo de aplicar o conhecimento adquirido durante a realização do curso de especialização em Gestão Pública Municipal, viu concomitantemente, a oportunidade de contribuir com o Município no qual ela é funcionária.

Gado Bravo, município emancipado há 28 anos, está localizado na região do Agreste

Paraibano e conta, de acordo com o senso demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2010, 8.376 pessoas. Com a população rural predominante sobre a urbana, as principais fontes de renda residem na agricultura e na pecuária. O funcionalismo público e o pequeno comércio local também movimentam boa parte da economia da cidade (IBGE, 1989).

De acordo com Neuhaus *et al.* (2017), o Sistema desenvolvido pela FECAM é composto de cinco módulos: Módulo Diagnóstico, Módulo Seleção, Módulo Ambientação, Módulo Qualificação, Módulo Avaliação e Módulo Reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o Módulo Diagnóstico foi aplicado, visando identificar quais competências são necessárias aos cargos de secretários municipais, bem como ao Prefeito Municipal. Na sequência, elaborou-se o Mapa de Atitudes para os mesmos cargos, uma vez que o SIGEP trata em separado o Mapa de Atitudes do Mapa de Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades), para chegar-se, assim, ao conceito amplo de Competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com as respostas aos questionários aplicados aos funcionários supracitados estão evidenciados a partir do quadro 2. Lembrando que os primeiros resultados apontam para as Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades). O Mapa das Atitudes foi respondido à parte e de forma geral para todos os cargos estudados. Para efeito de cálculo, utilizamos a média da pontuação atribuída a cada gestor por cada um dos três funcionários. Vale salientar que as notas estão distribuídas entre 0 (zero) e 4 (quatro), sendo este o nível desejável de competências que um gestor precisa ter ou adquirir para exercer suas funções com êxito e, assim, atingir o fim a que se destina um ente público.

A partir do Quadro 2 observa-se que a Secretária de Administração recebeu notas 2,3, 0,8 e 0,7 de cada funcionário, respectivamente, atingindo uma média 1,3. Analisando o Mapa de Competências Técnicas relacionado a este cargo, podemos aferir que este está distante do nível desejável. Com falhas nas competências tidas como as básicas e, também, com as específicas do seu cargo. Apresenta uma certa facilidade em lidar com os públicos externo e interno, mas com relação à legislação, por exemplo, o desempenho é abaixo da média. Sem conhecimentos na área de gestão, não possui habilidades para elaborar planejamento estratégico e nem habilidade para elaborar projetos para captação de recursos. Devido a importância para a gestão municipal, seria relevante para o detentor deste cargo o conhecimento dos princípios que regem a Administração Pública, bem como de toda a

legislação pertinente ao Município. Em suma, é uma pessoa com habilidades em lidar com pessoas, porém sem o conhecimento técnico que o secretário de uma das pastas mais estratégicas necessita ter.

Quadro 2 – Mapa de competências para o cargo de secretário de administração

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	1	1	0
2. Habilidades de Gestão Pública	2	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	3	1	1
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	1	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	1	1
6. Ter visão sistêmica	2	1	1
7. Ter conhecimento de legislação específica da área (leis de licitações e contratos, lei orçamentária, leis municipais, etc)	1	1	0
8. Conhecer o funcionamento das demais secretarias	3	1	2
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	2	2
10. Habilidade na elaboração de projetos para captação de recursos	2	0	0
Média de cada funcionário	2,3	0,8	0,7
Média de competências desejáveis	1,3		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

Quanto ao Secretário de Finanças (Vide Quadro 3), obteve-se as notas 2,0, 0,1 e 0,2, portanto, apresentando média abaixo de 1,0, é evidenciado o mesmo problema. Trata-se de um ocupante de cargo público sem o conhecimento devido em Administração e/ou Administração Pública, sem conhecimento de como se faz o orçamento municipal e sem entender como sua secretaria se comunica com as demais. Pasta municipal importante, a Secretaria de Finanças auxilia a gestão no processo decisório sendo crucial que esta seja liderada por pessoas com conhecimento avançado em gestão, finanças, orçamento público e informática. Mesmo conhecendo, um pouco, sobre as especificidades do território, não tem a competência necessária para incluir no orçamento municipal as principais demandas do Município. Sem, também, o conhecimento nas leis que regem a Administração Pública, não conta com o auxílio das informações constantes no Código Tributário Municipal, Lei de Licitações e Contratos, tomando decisões de forma inábil e amadorista.

Quadro 3 – Mapa de competências para o cargo de secretário de finanças (Continua)

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração	1	0	0

Pública			
2. Habilidades de Gestão Pública	1	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	3	0	1
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	0	0
6. Ter visão sistêmica	2	0	0
7. Conhecer a legislação financeira, tributária e fiscal	1	0	0
8. Habilidade para elaborar o orçamento municipal	1	0	0
9. Ter conhecimento de informática, mais especificamente de softwares de contabilidade pública	1	0	0
10. Habilidade de comunicação, principalmente com o público interno	4	1	1
Média de cada funcionário	2,0	0,1	0,2
Média de competências desejáveis	0,77		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

Com notas 3,0, 2,5 e 1,9, a Secretária de Ação Social (Vide Quadro 4) é a que possui maior pontuação dentre todos os secretários municipais, com média 2,5. Com formação em Administração de Empresas, demonstra conhecimentos em gestão pública, possui capacidade de elaborar planejamento estratégico e possui grande capacidade em liderar pessoas e equipes, com competências necessárias à organização de eventos, fóruns e simpósios a exemplo dos que já se realizaram no Município sob sua supervisão. Trata-se, portanto de uma gestora que está sempre em busca de desenvolver as atividades de sua pasta com o máximo de eficiência. Possui conhecimentos em informática, bem como dos programas sociais que podem ser implantados no Município.

Quadro 4 – Mapa de competências para o cargo de secretário de ação social (continua)

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	3	3	1
2. Habilidades de Gestão Pública	3	2	1
3. Conhecer as especificidades do território	2	2	2
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	2	2
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	3	2

6. Ter visão sistêmica	3	2	2
7. Ter conhecimento de legislação específica da área e os programas existentes	2	3	3
8. Habilidade para planejar eventos (fóruns e conferências)	3	2	2
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	3	2
10. Ter conhecimento de informática	4	3	2
Média de cada funcionário	3,0	2,5	1,9
Média de competências desejáveis	2,5		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

O Secretário de Agricultura recebeu notas 3,0, 0,1 e 0,7 (Vide Quadro 5). Observou-se que este possui dificuldades em elaborar planejamento estratégico e não possui conhecimentos em Gestão Pública, bem como de seus procedimentos e processos. Porém, como é uma pessoa que reside no Município, possui conhecimentos da especificidade do território, o que poderia facilmente ser utilizado para articulação setorial e inter setorial, mas é dificultado pela inexistência dos conhecimentos necessários acerca da gestão pública e de como sua pasta é importante para desenvolver as políticas agrícolas do Município. Possui uma certa habilidade de comunicação com os públicos externo e interno, mas isso não se reverte em benefícios à população rural.

Quadro 5 – Mapa de competências para o cargo de secretário de agricultura

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	1	0	0
2. Habilidades de Gestão Pública	2	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	4	0	2
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	0	1
6. Ter visão sistêmica	3	0	1
7. Ter perfil empreendedor	4	0	1
8. Conhecer a legislação específica da área	2	0	0
9. Habilidade de articulação setorial e inter setorial	4	0	1
10. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	1	1
Média de cada funcionário	3,0	0,1	0,7
Média de competências desejáveis	1,3		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

A Secretária de Saúde do Município (Vide Quadro 6) recebeu notas 2,8, 0,8 e 1,0, totalizando uma média 1,5 dos respectivos funcionários. Apesar de ter recebido uma nota razoável de um dos respondentes, as demais notas evidenciam uma grande dificuldade no atingimento das competências gerais e específicas do cargo. A responsável por uma pasta de

grande representatividade e que lida com demandas delicadas de dados da saúde de uma população, apresenta dificuldades em conhecimentos e gestão pública, em elaboração de planejamento estratégico e em conhecimento da legislação específica da área, demonstrando uma certa carência na condução da pasta.

Quadro 6 – Mapa de competências para o cargo de secretário de saúde

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	1	1	1
2. Habilidades de Gestão Pública	2	1	0
3. Conhecer as especificidades do território	4	1	2
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	0	1
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	1	1
6. Ter visão sistêmica	3	1	1
7. Conhecer a legislação específica da área	2	0	1
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	1	1
9. Ter conhecimento de informática	3	0	1
10. Conhecer o SUS, programas e projetos da área	3	2	1
Média de cada funcionário	2,8	0,8	1,0
Média de competências desejáveis	1,5		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

O Secretário de Infraestrutura (Vide Quadro 7) recebeu notas 2,8, 0,0 e 0,3, uma média geral igual a 1,0, evidenciando insuficiência de conhecimentos na área da Administração, incapacidade de formular planejamento estratégico, desconhecimento da legislação específica da sua área e de conhecimentos básicos de engenharia que se fazem necessários à sua pasta. É um cargo importante, haja vista ser esta a pasta responsável pela manutenção da infraestrutura da cidade e, ainda, da frota municipal que, se bem administrada pode ter seus custos reduzidos e administrados, trazendo resultados eficientes à população.

Quadro 7 – Mapa de competências para o cargo de secretário de infraestrutura (continua)

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	2	0	0
2. Habilidades de Gestão Pública	2	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	4	0	0
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	0	1
6. Ter visão sistêmica	2	0	0
7. Habilidade para gestão de máquinas e equipamentos	4	0	1
8. Conhecer a legislação específica da área, especialmente o plano diretor municipal	2	0	0

9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	0	1
10. Ter conhecimentos básicos de engenharia (interpretação de projetos, terraplanagem, etc)	2	0	0
Média de cada funcionário	2,8	0,0	0,3
Média de competências desejáveis	1,0		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

A secretária de Educação do Município (Vide Quadro 8) recebeu notas 3,1, 1,8, 1,3, atingindo uma média 2,1. De acordo com os dados obtidos, a mesma tem um pouco de conhecimento em Administração Pública, assim como em informática. Apresenta, também, facilidade de comunicação com os públicos externo e interno e possui habilidade em liderar pessoas e equipes. Conhece sobre a legislação específica da área, como por exemplo, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação). Dá suporte às equipes de professores quanto ao planejamento escolar e participa ativamente de todos os assuntos relacionados à sua Secretaria.

Quadro 8 – Mapa de competências para o cargo de secretário de educação

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	2	1	1
2. Habilidades de Gestão Pública	3	1	1
3. Conhecer as especificidades do território	1	1	3
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	1	1
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	3	1
6. Ter visão sistêmica	3	2	1
7. Conhecer a legislação específica da área	4	1	2
8. Conhecer o Sistema Municipal de Ensino	4	2	1
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	4	1
10. Ter conhecimentos em informática	4	2	1
Média de cada funcionário	3,1	1,8	1,3
Média de competências desejáveis	2,1		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

A Secretária de Esportes (Vide Quadro 9) recebeu notas 2,4, 0,0 e 1,0, com média de 1,1. Não domina os conhecimentos acerca da gestão pública, mas de acordo com as respostas obtidas, apresenta, em partes, capacidade de liderar pessoas e equipes. Possui, ainda, habilidade para organizar competições esportivas, o que é interessante para a realidade do Município, tendo em vista estas competições serem momentos de lazer e diversão para a população.

Quadro 9 – Mapa de competências para o cargo de secretário de esportes (continua)

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	1	0	0
2. Habilidades de Gestão Pública	2	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	2	0	2
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	2	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	0	2
6. Ter visão sistêmica	3	0	0
7. Ter conhecimento da legislação específica da área	1	0	0
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	3	0	2
9. Habilidade para elaborar competições esportivas	4	0	3
10. Ter conhecimentos em informática	2	0	1
Média de cada funcionário	2,4	0,0	1,0
Média de competências desejáveis	1,1		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

Para o cargo de Prefeito Municipal (Vide Quadro 10), foram mantidas as seis competências atribuídas aos secretários municipais por entendermos que este cargo também se encaixa nos conhecimentos habilidades exigíveis a um gestor público. As notas atribuídas ao Prefeito foram, respectivamente, 3,0, 0,0 e 0,4, totalizando uma média de 1,1. Muito abaixo do esperado para o cargo, o resultado evidencia total carência em conhecimentos e habilidades em gestão pública.

Quanto a conhecer as especificidades do território, o prefeito pontuou bem, mas não significa dizer que isso se reverte em políticas públicas destinadas à população de acordo com as reais necessidades. Principal liderança política no Município, recebeu nota 4 de um dos funcionários por entender que ele possui capacidade de liderar pessoas e equipes. Acerca da habilidade para elaboração de projetos de lei e conhecimento sobre a legislação municipal, a pontuação ficou abaixo do esperado.

Quadro 10 – Mapa de competências para o cargo de prefeito municipal

Conhecimentos e habilidades requeridas	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	1	0	0
2. Habilidades de Gestão Pública	2	0	0
3. Conhecer as especificidades do território	4	0	3
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	3	0	0
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	4	0	1
6. Ter visão sistêmica	4	0	0
7. Ter conhecimento de planejamento, organização, direção e controle	3	0	0
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	4	0	0
9. Habilidade de elaborar projetos de leis municipais	2	0	0

10. Ter conhecimento da legislação municipal	3	0	0
Média de cada funcionário	3,0	0,0	0,4
Média de competências desejáveis	1,1		

Fonte Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

Analizados os quesitos relacionados aos Conhecimentos e Habilidades, passamos agora a analisar o último item do tripé que são as Atitudes (Vide Quadro 11). Como sugerido por Neuhaus *et al.* (2017), o Mapa de Atitudes é feito à parte devido o entendimento de que todas as atitudes são as mesmas para todos os cargos estudados, diferentemente do que ocorre quanto aos Conhecimentos e Habilidades.

Quadro 11 - Mapa de atitudes para os cargo de secretários e prefeito municipal

Atitude	Característica	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Média
Criatividade	Diante de um problema busca uma solução	3	2	1	1,5
	Pensa em novas atitudes	2	1	1	
	Critica procedimentos e busca melhorá-los	2	1	1	
Iniciativa	Ser proativo em relação aos problemas do Município	3	1	2	1,5
	Busca pela informação	4	1	1	
	Antecipa-se a demandas de trabalho	1	0	0	
	Toma decisões, assumindo responsabilidade e risco	4	1	1	
Flexibilidade	Aceita novas ideias, decisões e procedimentos	3	1	0	1,0
	Reconhece e corrige suas falhas, ao invés de repeti-las	1	0	0	
	Muda de opinião ou de comportamento quando for convencido	4	1	1	
	Ter disposição para o aprendizado contínuo	1	1	0	
Relacionamento	Sabe ouvir, e é tolerante e compreensivo com seus colaboradores	1	0	1	1,1
	Ter humildade	2	1	1	
	Ter respeito às decisões de conselhos municipais	3	1	2	
	É agregador do grupo	4	0	1	
	Consegue relacionar-se com diferentes pessoas, de diferentes idades, graus de instrução, níveis hierárquicos, ou gênero	4	1	2	
Comprometimento	É dedicado ao trabalho	3	0	1	1,7
	Tem responsabilidade em relação aos compromissos assumidos com a população	3	1	3	
	Respeita as normas da organização ou do departamento	3	0	1	
	É transparente na prestação de contas	4	1	1	
	É honesto na utilização dos recursos públicos	4	0	1	
Foco no resultado	Cumprir prazos	4	0	1	1,8
	Alcança as metas estabelecidas	4	1	2	
	Pensa no interesse coletivo acima do interesse individual	3	0	2	
Média geral de atitudes desejáveis					1,3

Fonte Elaborado pela autora com base em Neuhaus *et al.* (2014).

Passamos agora a analisar o Mapa das Atitudes de todos os secretários e, também do Prefeito Municipal, que de acordo com Neuhaus et al. (2017), devem ser as mesmas para todos os cargos em questão, devido ao fato de tratar-se de cargos políticos e que exigem a mesma postura de seus ocupantes. De acordo com o mesmo autor, as atitudes consideradas são: Criatividade, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento, Comprometimento e Foco no Resultado, sendo que para cada atitude foram atribuídas algumas características que são essenciais aos gestores no desenvolvimento do seu trabalho.

Também distribuídas as notas entre 0 (zero) e (quatro) e feita a média do somatório, o quesito Criatividade no geral atingiu uma média de 1,5. Distante do desejável, esse dado revela que os gestores buscam, em parte e de forma insuficiente buscar soluções para os problemas, pensar em atividades inovadoras e buscar melhorar os procedimentos já existentes.

A iniciativa o próximo item a ser analisado. Ela revela a proatividade, a busca pela informação, a antecipação às demandas do trabalho e o processo decisório assumindo riscos e responsabilidades. A média também foi de 1,5. Vale salientar que como se trata de uma média geral para todos os cargos em análise, uma nota alta atribuída a determinado gestor eleva a média geral do grupo.

Aceitar novas ideias, corrigir falhas, mudar de opinião quando pertinente e ter disposição para o aprendizado contínuo compõem o quesito Flexibilidade. Essas atitudes dizem muito sobre o que uma pessoa precisa saber para exercer papéis de liderança em tempos tão voláteis. A média igual a 1,0, evidencia que o grupo ainda precisa rever suas formas de tomar atitudes.

O Relacionamento é o próximo item do Mapa de Atitudes. Ele trata da tolerância e compreensão com os colaboradores, da humildade, da agregação do grupo e da capacidade de os gestores se relacionarem com diferentes pessoas, de diferentes idades, graus de instrução, níveis hierárquicos ou de gênero. Alguns notas foram próximas ou igual ao desejado, mas outras notas atribuídas a outros quesitos fizeram com que a média geral fosse de 1,1.

O Comprometimento pontua sobre dedicação ao trabalho, sobre os compromissos assumidos com a população, sobre o respeito às normas da organização, sobre transparência na prestação de contas e, ainda, sobre a honestidade na utilização dos recursos públicos. Com média, 1,7, os respondentes acham que os gestores atingem alguns níveis desejáveis.

O último a ser analisado é o Foco no resultado, como por exemplo, se há o cumprimento dos prazos, se as metas estabelecidas são alcançadas e se o interesse coletivo está acima do interesse individual. Com média 1,8, a maior registrada no Mapa das Atitudes,

evidenciando uma certa proximidade do nível ideal a ser alcançado.

4 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal identificar as competências gerenciais necessárias aos cargos de Chefe do Executivo Municipal juntamente com os seus secretários integrantes do primeiro escalão do Município. Buscou-se, ainda, ampliar o debate em torno da importância de uma gestão pautada em competências bem como reforçar a ideia de que a Administração Pública, atualmente, não pode e não deve ser gerida com métodos e técnicas utilizados no passado. A Gestão Pública pautada nas tendências da administração gerencial evidencia uma realidade que necessita ser posta em prática, dada sua modernização. Para tanto, se faz necessária uma escolha ainda mais criteriosa dos membros que devem exercê-la de forma eficiente, eficaz e impessoal.

A pesquisa realizada apontou carências administrativas dos ocupantes dos cargos do primeiro escalão do governo municipal, estando alguns distantes de um nível desejado. A principal justificativa deve-se o fato de não haver obrigatoriedade de requisitos mínimos para investidura em cargos de confiança do chefe do Executivo. Não há no município qualquer legislação apontando a exigência de adoção de critérios mínimos para a escolha dos cargos de livre nomeação.

Outro fator que dificulta a implantação de uma gestão pautada em competências é o fato de a cultura local beneficiar os principais apoiadores do chefe do executivo municipal, sendo, então, suas pessoas de confiança e não, escolhidas de acordo com os critérios mínimos e as capacidades básicas exigidos para o cargo.

A pesquisa, contudo, apresenta algumas limitações. Um delas é o quantitativo de entrevistados. Esse fato ocorreu devido à percepção e experiência que tais servidores apresentam em detrimento dos demais. O vínculo efetivo, ao contrário do temporário, tende a permitir a impessoalidade no momento das respostas, o que torna o resultado fidedigno e mais próximo da realidade.

Porém, apesar desta limitação, podemos destacar a importância deste trabalho em trazer um tema de relevante importância para que uma gestão municipal possa ser considerada eficiente. Tema sensível dada a cultura local, porém este estudo trouxe novos paradigmas à luz da gestão de competências. A ferramenta utilizada para mapeamento e análise dos resultados mostra-se eficiente.

Por fim, destacamos a importância da adoção de uma gestão por competências voltada aos cargos do executivo municipal, bem como ao seu secretariado e sugerimos a ampliação

deste debate no âmbito municipal.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out/dez, 2006
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. ISBN: 978-85-256-0109-4. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 10 nov. 2022.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1892.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público** 5, n. 2, abr/jun 2005, p.179-194.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cis/files/2010/04/decreto-5707-061.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CORRÊA, Giovana Camila Garcia; CAMPOS, Isabel Cristina Pires de; ALMAGRO, Ricardo Campanha. Pesquisa-ação: uma abordagem prática de pesquisa qualitativa. **Ensaio Pedagógicos (Sorocaba)**, v. 2, n.1, jan./abr. 2018, p.62-72. ISSN:2527-158X. Disponível em: <https://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/60/89>. Acesso em: 4 out. 2022.
- CUSTÓDIO, Cinara Dias et al. **Competencias esenciales de liderazgo para el sector público brasileño**. Tradução de Beatriz Valadares Silva. Brasília: Enap [2020?]. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/8/Compet%C3%aancias%20de%20Liderazgo.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.
- DUTRA, J. S.; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competência. *In: Anais do ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama de Gado Bravo (PB), 1989. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/gado-bravo/panorama>. Acesso em: 4 out. 2022.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competência: metodologia de implantação**. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/>. Acesso em: 30 nov. 22.

MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, january, 1973.

OLIVEIRA *et al.* Navus. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis (SC), v.7, n.3, p. 46-59, jul./set. 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: file:///C:/Users/Alcimara/Downloads/Oliveira_Machado_John_2017_Sistema-de-Gestao-por-Competen_45903.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

NEUHAUS, Leandro. Mapeamento de competências para cargos municipais comissionados. **G&A**, João Pessoa, v.6, n.1, p.24-43, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/mpgoa/article/view/32597/17651>. Acesso em: 25 nov. 2022.

ORTIZ, Marília Sorrini Peres *et al.* Gestão de pessoas por competências na administração pública municipal: análise da elaboração do plano de capacitação 2019/2020 para os servidores do município de Niterói (RJ). **13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte (CONGESP)**, 2019. Disponível em: http://egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/wp-content/uploads/tainacan-items/2307/2447/Egg_congesp.pdf. Acesso em: 14 out. 2022.

PARRY, Scott B. **The Guest for Competencies**. Training, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.

PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 13, n. 52, 2008. DOI: 10.12660/cgpc.v13n52.44166. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44166>. Acesso em: 10 dez. 2022.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. ISBN 85-256-0046-6. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; BOFF, Luiz Henrique; ANTONELLO, Claudia. **Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes da gestão**, 2005. ISBN: 85-363-0425-1. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competencias_novos_horizontes_da_Gestao. Acesso em: 20 nov. 2022.

SPENCER, Lyle Manly. Jr.; SPENCER, Signe M. **Competency at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

SILVA, Edson Coutinho da; SILVIA, Antonio Carlos Gil; OKABAYASHI, Cristina da Silva. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC Paulista. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Compet%c3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%c3%a7a%20para%20o%20setor%20p%c3%abablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, Albin Rodrigues de. **Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto.** Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.