



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**POLLYANA NÓBREGA DANTAS**

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: RELACIONANDO  
TEORIA E PRÁTICA**

**PATOS-PB  
2022**

POLLYANA NÓBREGA DANTAS

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: RELACIONANDO  
TEORIA E PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Gestão Pública

**Orientador: Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha**

**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.

D192h Dantas, Pollyana Nobrega.  
Habilidades e competências no setor público [manuscrito] :  
relacionando teoria e prática / Pollyana Nobrega Dantas. -  
2022.  
40 p. : il. colorido.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2022.  
"Orientação : Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão Pública. 2. Competências. 3. Habilidades. I.  
Título

21. ed. CDD 351

POLLYANA NÓBREGA DANTAS

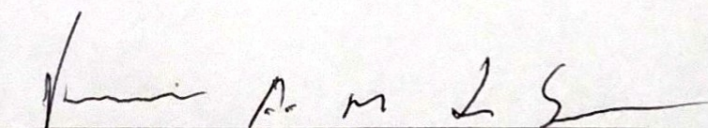
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: RELACIONANDO TEORIA  
E PRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharelado em Administração.

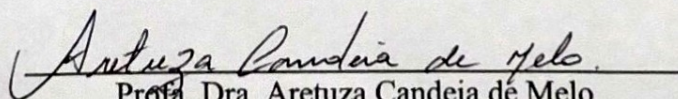
Área de concentração: Gestão Pública

Aprovada em: 30/11/2022.

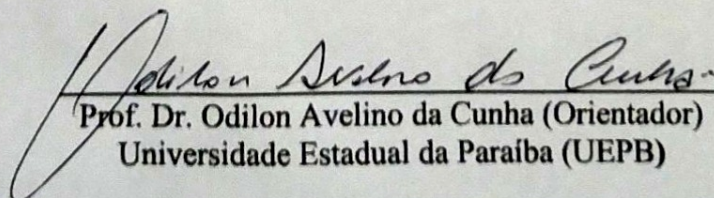
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Aretuza Candeia de Melo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e esforço incondicional, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, em primeiro lugar, por todo o amparo e por todas as conquistas e obstáculos vencidos em minha vida.

A minha Mãe, Mariêne Nóbrega Dantas, por ser o meu pilar, exemplo de bondade, de amor e de força de vontade.

Ao meu Pai, Francisco de Assis Dantas, por não medir esforços e por todos os momentos de aprendizado.

Aos meus Irmãos, Paulo e Ana Paula, por todo o companheirismo, dedicação e inspiração.

A toda minha família e amigos, por todo o apoio e incentivo, e por sempre se fazerem presentes em todos os momentos.

A UEPB- Universidade Estadual da Paraíba, e ao corpo docente, por toda a dedicação, presteza e por motivarem os alunos a buscarem o sucesso profissional.

Ao meu professor orientador, Dr. Odilon Avelino da Cunha por ser compreensivo, paciente e por suas contribuições no desenvolver deste trabalho.

A Justiça Federal da Paraíba, Subseção Judiciária de Patos-PB, pela oportunidade de estágio e de pesquisa, aos meus supervisores, a quem tenho uma enorme admiração, Evânia Trindade, Francisco Américo e Pedro Alex, por toda a dedicação, confiança, aprendizado e companheirismo, a toda a equipe da subseção, pelo ambiente promissor e acolhedor.

A todos, que de certa forma, fizeram parte dessa conquista.

## RESUMO

A demanda atual por profissionais capacitados e qualificados, tem atingido todo o âmbito organizacional, especialmente as organizações públicas, em que o principal recurso e o mais difícil de manter motivado é o capital humano e para solucionar essa problemática foram instituídas aos servidores públicos habilidades e competências que contribuem para atingir o grau de desempenho do serviço público. Nesse sentido, a problemática desta pesquisa buscou saber: quais as habilidades e competências que estão sendo aplicadas pelos colaboradores do Setor do Apoio Administrativo da Subseção Judiciária de Patos-PB? O objetivo central deste estudo foi identificar quais as habilidades e competências necessárias para um gestor no setor público, analisando o setor administrativo de um Órgão Público Federal. Os objetivos específicos são: apresentar o órgão público e o setor de análise, conhecer o perfil dos colaboradores que fazem parte do setor, demonstrar as habilidades e competências exercidas pelos servidores ao realizar suas atribuições e estabelecer uma conexão entre a teoria discutida e a prática desenvolvida. O estudo se justifica, numa perspectiva científica, por contribuir no avanço de futuras pesquisas, numa perspectiva pessoal, por demonstrar a importância do estágio supervisionado e numa perspectiva social, por transmitir à sociedade a atual preocupação da administração pública. Para a realização desta pesquisa, aplicou-se da técnica de estudo de caso, com os colaboradores do Setor do Apoio Administrativo da Subseção Judiciária de Patos-PB, composto por um supervisor e um estagiário. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário com questões objetivas e subjetivas. E como resultados obteve uma predominância de uma habilidade no setor, e que há competências que são priorizadas na construção de um gestor. Em face do exposto, o estudo depreende que o nível organizacional pode estar relacionado com a habilidade que mais se destacou e que as competências fazem parte de uma conjuntura da visão sistêmica da organização, atrelada à própria percepção profissional do gestor.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Competências. Habilidades.

## ABSTRACT

The current demand for trained and qualified professionals has reached the entire organizational scope, especially public organizations, in which the main resource and the most difficult to keep motivated is human capital and to solve this problem, skills and competences were instituted for public servants that contribute to achieving the level of performance of the public service. In this sense, the problem of this research sought to know: what skills and competences are being applied by employees of the Administrative Support Sector of the Judiciary Subsection of Patos-PB? The main objective of this study was to identify which skills and competences are necessary for a manager in the public sector, analyzing the administrative sector of a Federal Public Agency. The specific objectives are: to present the public agency and the analysis sector, to know the profile of the collaborators that are part of the sector, to demonstrate the abilities and competences exercised by the servants when carrying out their attributions and to establish a connection between the discussed theory and the practice developed. The study is justified, from a scientific perspective, by contributing to the advancement of future research, from a personal perspective, by demonstrating the importance of the supervised internship and from a social perspective, by transmitting to society the current concern of public administration. To carry out this research, the case study technique was applied, with employees of the Administrative Support Sector of the Judiciary Subsection of Patos-PB, composed of a supervisor and an intern. Data were collected through the application of a questionnaire with objective and subjective questions. And as a result, it obtained a predominance of a skill in the sector, and that there are skills that are prioritized in the construction of a manager. In view of the above, the study deduces that the organizational level may be related to the skill that stood out the most and that the competencies are part of a conjuncture of the organization's systemic view, linked to the manager's own professional perception.

**Keywords:** Public administration. Competences. Skills.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características diferenciadoras de Estado, Governo e Administração .....	17
Figura 2: As Três Habilidades do Administrador.....	19
Figura 3: As Competências duráveis do administrador.....	20
Figura 4: Competências .....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero .....	26
Gráfico 2: Faixa Etária. ....	27
Gráfico 3: Grau de escolaridade. ....	27
Gráfico 4: Área de formação. ....	28
Gráfico 5: Atividade de fiscalização de contratos. ....	29
Gráfico 6: Atividade de mapeamento das rotinas administrativas. ....	29
Gráfico 7: Acompanhamento da gestão de patrimônio .....	30
Gráfico 8: Atividade gestão de controle. ....	30
Gráfico 9: Atividade da gestão documental. ....	31
Gráfico 10: Atividade de elaboração de documentações.....	31
Gráfico 11: Competências utilizadas. ....	32

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ENAP	Escola Nacional De Administração Pública
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SGP	Secretaria De Gestão E Desempenho Pessoal
SEDGG	Secretaria Especial De Desburocratização, Gestão E GOVERNO DIGITAL
TRF	Tribunal Regional Federal

## LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Administração e Seus Conceitos.....	15
2.2 Administração Pública .....	16
2.3 Habilidades e Competências de um Administrador.....	18
2.3.1 As Três Habilidades Básicas .....	18
2.3.2 Conceituando Competência.....	20
2.3.3 As Competências no Setor Público de Acordo com o Decreto Nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019.....	21
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Estudo de Caso.....	24
3.1.1 Caracterização da Empresa .....	24
3.1.2 O Setor de Análise.....	24
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÕES.....</b>	<b>26</b>
4.1 Perfil dos Colaboradores.....	26
4.2 Habilidades .....	28
4.3 Competências .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração é caracterizada por diversos contextos e teorias que se moldaram ao longo dos anos, desde as abordagens mais clássicas e científicas, marcadas pela organização e estruturação do trabalho até as mais modernas e humanísticas, mas todas foram desenvolvidas com a mesma intenção, identificar, analisar e solucionar os problemas das organizações. Cada empresa possui seus recursos, seu quadro de pessoal, sua tecnologia, sua política, seus objetivos a atingir, não existem organizações iguais e nem pessoas idênticas (CHIAVENATO, 2003), por isso, se tornou tão essencial a busca pelo capital humano, porque apesar da administração nortear as possibilidades é o administrador que as executam.

As organizações têm cada vez mais buscado administradores capacitados e com as competências e habilidades necessárias para atingir os resultados esperados, e do mesmo modo que o recurso humano é o capital mais valioso, para De Carvalho e De Souza Silva (2019) é o mais desafiante de manter motivado nas organizações, especialmente nas organizações públicas, ainda que seja um ambiente monótono e burocrático, é o ambiente que mais exige a excelência e qualidade do serviço.

O grau de desempenho exercido pelos servidores públicos é o principal panorama da administração pública, é dele que depende todo propósito da organização, e o meio de inserir a participação do servidor público nesse desempenho, é fazê-lo desenvolver e conhecer suas habilidades e competências profissionais, já que a realização de toda e qualquer atividade é feita através da competência e da habilidade do indivíduo.

E para garantir o grau de desempenho e a qualidade do serviço público, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), viabilizou um documento que estipula quais as habilidades e competências os indivíduos que ocupam cargos de gestão pública devem exercer. Nesse sentido, considerando a atual preocupação das organizações públicas por profissionais qualificados, e da atuação dos servidores em cargos de gestão administrativos.

Este trabalho propôs a responder a seguinte problemática: quais as habilidades e competências que estão sendo aplicadas pelos colaboradores do Setor do Apoio Administrativo da Subseção Judiciária de Patos-PB?

Este trabalho tem como objetivo geral, identificar as habilidades e competências necessárias para um gestor no setor público, analisando o setor administrativo de um Órgão Público Federal e como objetivos específicos: a) apresentar o órgão público e o setor analisado; b) conhecer o perfil dos colaboradores do setor; c) demonstrar as habilidades e competências

exercidas pelos os servidores ao realizar suas atribuições e d) estabelecer uma conexão entre a teoria discutida e a prática desenvolvida.

O estudo se justifica, numa perspectiva Científica, por contribuir para análises futuras, sobre o desenvolvimento de habilidades e competências em cargos de gerência. Numa perspectiva pessoal, por demonstrar a importância da prática do Estágio Supervisionado para a construção do profissional de Administração e ainda se justifica, numa projeção social, por transmitir à sociedade, a preocupação da Administração Pública em melhorar a prestação do serviço público, assim como, a qualificação profissional de seus servidores.

Para a adequação da compreensão do presente estudo, o trabalho se encontra organizado em seções. A primeira seção, dispõe sobre a introdução aqui apresentada, na qual contém o contexto e a importância da temática pesquisada. Na segunda seção, a apresentação do referencial teórico, com os principais conceitos de administração, administração pública e das habilidades e competências do administrador. Na terceira seção, a exposição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, posteriormente, na quarta seção, os resultados e discussões obtidos da análise e na quinta e última seção, as considerações finais com as reflexões e interpretações acerca do estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Administração e Seus Conceitos

O termo Administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), que significa aquele que presta serviço a outro. A administração é uma área que está relacionada ao processo de delegar as pessoas para atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Robbins e Coulter (1998), nos diz que administração é processo de realizar as atividades com eficiência e eficácia.

Montana e Charnov (2003), acrescentam que para conseguir alcançar os objetivos organizacionais, é preciso trabalhar com e por intermédio de outras pessoas, por isso a administração, está presente em toda e qualquer organização, porque ela é a forma de gerenciar todos os recursos da organização e quem gerencia e compõem uma organização são as pessoas.

Stoner e Freeman (1994, p. 4), retratam que a administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”. Reforçando a ideia que administrar é um processo, um ciclo, que precisa da atuação das pessoas, Chiavenato (2007) explica, que as quatro funções administrativas, planejar, organizar, liderar e controlar, permite ao administrador uma visão metódica, de como gerenciar os recursos, no entanto, a administração está além dessas quatro funções administrativas, ela envolve simultaneamente, arte, técnica e ciência.

O autor ainda exemplifica:

“Arte porque administrar constitui uma expertise que requer elegância, beleza, estilo, competência, intuição e muita sensibilidade. Técnica porque requer o uso de ferramentas concretas e conceituais. Ciência porque se fundamenta em teorias, idéias, conceitos e abstrações.” (CHIAVENATO, 2007, p. 2).

O pensamento do autor consiste em alinhar as definições que existem para administração, já que o administrador, além do conhecimento das técnicas e das abordagens teóricas, também precisa da sua própria percepção diante dos problemas encontrados, Masiero (2012), compactua desse mesmo pensamento, retratando a administração como arte, ciência, técnica, porque para esse autor a administração é o conjunto do conhecimento de diferentes áreas humanas que são aplicadas nas organizações. Esse conjunto de diferentes áreas, está presente no cotidiano, ao realizar toda e qualquer atividade, o indivíduo utilizou-se de um



conhecimento de uma área específica, e assim é para a administração, arte, técnica e ciência, por envolver a noção de diversas áreas, e aplicá-las nas organizações.

Segundo Maximiano (2000), a Administração exige habilidades, e que o desempenho dos administradores irá depender de competências gerenciais, e que essas competências incluem a noção de diversas habilidades que são adquiridas e aprimoradas por meio do estudo.

Nesse sentido, o autor demonstra que para os administradores desempenharem a função de gestores se faz necessário ter o domínio do conteúdo estudado mais a capacidade pessoal do administrador, suas habilidades e competências. Diante desse contexto, pode-se conceituar a administração, como uma arte, técnica e ciência, que demonstra ao administrador as várias possibilidades de como gerir uma organização e de como conseguir, sobretudo, o maior objetivo no âmbito organização, a obtenção de resultados.

## 2.2 Administração Pública

Conforme as definições na seção acima sobre o conceito de Administração, pode-se dizer que na administração pública, os administradores irão gerir todos os recursos públicos para o bem do estado social, no entanto, o campo de atuação da Administração pública é amplo e complexo. Junquillo (2010), enfatiza que conceituar a administração pública não é fácil, por isso, para entender os conceitos, precisa-se compreender a estrutura, Estado, Governo e Administração pública.

Para Alexandrino e Paulo (2018, p. 15), “O Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo”. O Estado é um ente intangível, que tem o poder Soberano sobre o povo, e ele exerce seu poder por intermédio do governo. “O Governo é o instrumento do Estado” (PALUDO, 2010, p. 18), ele é o ente real, é quem representa, é o atuante do Estado, já a administração pública, é o instrumento do governo, responsável por administrar e executar as decisões determinadas pelo governo.

Paludo (2010), sintetiza, mostrando as diferenças de estado, Governo e Administração:

Figura 1: Características diferenciadoras de Estado, Governo e Administração

<b>Estado</b>	Ente intangível	Detém o poder	Objetivo: Bem comum	Soberano	Não se aplica
<b>Governo</b>	Agente político	Exerce o poder	Instrumento do Estado	Independente	É discricionário
<b>Administração</b>	Aparelho	Executa	Instrumento do governo	Hierarquizada	É neutra

Fonte: Paludo (2010, p. 18).

A Administração Pública pode ser definida pelos os autores Araújo e Arruda (2004), como o conjunto de funções coordenadas, que tem o objetivo de garantir que o interesse da coletividade seja alcançado, Meirelles (2010, p. 52), reforça que a administração pública “é o conjunto de órgãos instituídos pelo Governo para a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito de todas as esferas, e tem como principal objetivo, a prestação do serviço público em benefício da coletividade”, todos os conceitos, nos diz que a administração pública é o meio gerir os recursos públicos, que são designados pelo Governo, para garantir o bem da sociedade, em outros termos, o próprio Estado.

Ela ainda pode ser compreendida por dois sentidos, como esclarece Paludo (2010, p. 21):

“A Administração Pública, em sentido amplo, compreende o Governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades.” (PALUDO, 2010, p. 21).

Em sentido amplo, ela compreende a estrutura do Estado, o aparelho do Governo responsável por gerir os recursos da União, Estados e Municípios, das três esferas do governo, já em sentido estrito, compreende a própria Função Administrativa.

Di Pietro (2002, p.54), complementa:

“a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções. b) em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. “(DI PIETRO, 2002, p. 54)

A Administração Pública pode ser compreendida como atividade concreta e imediata em que o Estado vai executar essas atividades pensando no interesse coletivo e de modo subjetivo,

é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas no qual, as leis irão atribuir o exercício de função administrativa do Estado (MORAES, 2004). Objetivamente, é o instrumento do governo, que desempenha suas funções nas três esferas: federal, estadual e municipal, e em cada esfera vai existir um conjunto de órgãos, agentes políticos ou pessoas jurídicas, designados para exercer as funções do Estado.

### 2.3 Habilidades e Competências de um Administrador

A administração é uma área que requer conhecimento e dinamização, é preparar o administrador para os diversos desafios organizacionais, por isso, devem-se obter habilidades e competências que vão construir o desempenho do administrador e a partir disso, formar um excepcional profissional.

#### 2.3.1 As Três Habilidades Básicas

Wood e Picarelli (1997), definem habilidade, como uma capacidade em que o indivíduo coloca para realizar determinada tarefa, já segundo Resende (1999), habilidade é uma característica em que o indivíduo tem o potencial de saber fazer. Habilidade, segundo esses autores, é a capacidade que o indivíduo tem ao realizar suas atividades, o seu potencial.

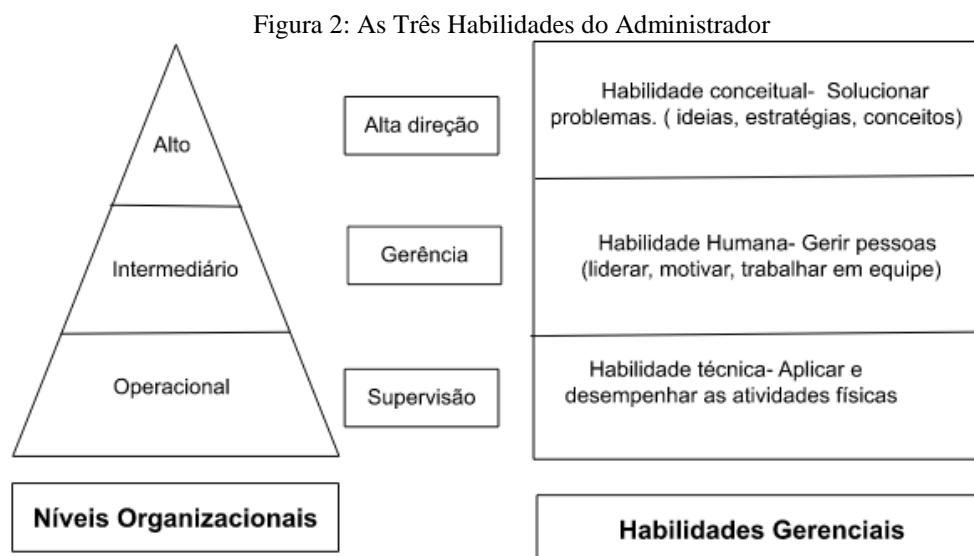
Para o Administrador, as habilidades vão depender do conhecimento e da sua percepção para solucionar os problemas organizacionais, Motta (1998), exemplifica, que um gerente eficaz é aquele que detém mais conhecimento, logo, possui mais habilidades para enfrentar as mudanças organizacionais. As habilidades vão interferir diretamente no desempenho da organização, por isso, o administrador deve se mostrar apto e para isso deve adquirir todo o conhecimento possível.

As habilidades para a formação de bons administradores estão na capacidade de alinhar três habilidades básicas, conforme explica, os autores, Lacombe e Heilborn (2015), às habilidades de bons administradores está na capacidade de alinhar três habilidades básicas, habilidade técnica, em que o administrador deve ter o domínio da disciplina específica para realizar a atividade, a habilidade humana, a capacidade de trabalhar com eficácia em equipe, que também exige conhecimentos de disciplinas específicas e a habilidade conceitual ou visão sistêmica, saber visualizar a organização como um todo, de modo que se alterar uma função pode atingir o todo.

O conjunto dessas três habilidades, permite ao Administrador, uma visão mais ampla da organização e de como ele pode agir diante as situações, cada problema, vai exigir uma solução distinta, logo, um conhecimento distinto. Katz (1986), o mais conhecido por essa teoria, explica as três habilidades, Técnica, Humana e Conceitual, técnica, ligada a ter o conhecimento de métodos e entender como funciona, Humana, a capacidade motivar, coordenar, trabalhar em equipe e conceitual, a capacidade de lidar com ideias e promover estratégias.

Essas três habilidades estão alinhadas a composição da organização, a técnica, voltada ao operacional, quem de fato executa as atividades, a humana, relacionada às pessoas e a forma de delegá-las, e a conceitual, a gestão que de fato, analisa e traça os planos estratégicos futuros para atingir os objetivos organizacionais.

Montana e Charnov (2010), remete às habilidades aos níveis organizacionais, cada nível acaba exigindo um maior conhecimento sobre determinada habilidade. Por exemplo, a habilidade conceitual é mais compatível com a alta direção, porque requer a habilidade de interpretar e solucionar os problemas, como também de expor ideias e criar estratégias para que os outros níveis as apliquem da melhor forma possível.



Fonte: Chiavenato (2003, p. 4), Montana e Charnov (2010).

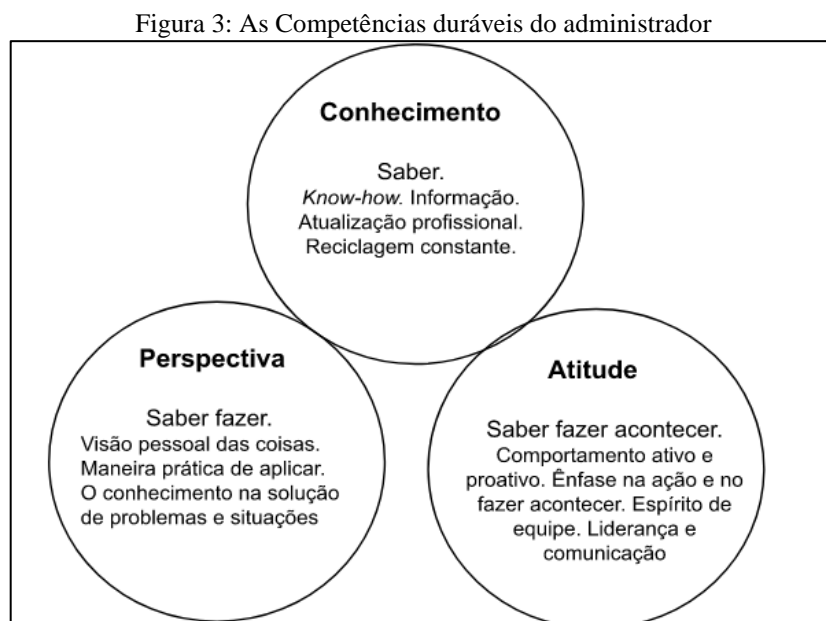
As três habilidades, possibilitam ao administrador a enfrentar as complexidades do âmbito organizacional, seja ele do setor público ou privado, o administrador precisa estar preparado para liderar nos três níveis organizacionais, e por isso, esse conjunto de habilidades básicas é fundamental o que faz dele um bom administrador, no entanto essas habilidades requerem competências individuais, porque não é só saber, é saber fazer e saber fazer acontecer.

### 2.3.2 Conceituando Competência

De acordo com Fleury (2000, p. 21), Competência é “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”, as competências estão relacionadas com a capacidade que o indivíduo utiliza o conhecimento e as habilidades para fazer acontecer, Dutra (2008, p. 24) exemplifica, “Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”. As competências estão relacionadas a solucionar problemas, o ambiente organizacional é mutável e cheio de desafios, quando se identifica e analisa o problema, há uma maior chance de solucioná-lo e manter a sobrevivência da organização.

Chiavenato (2003), nos ensina que o conhecimento é essencial, mas que para o sucesso profissional, devemos nos ater a competências que ele classifica como duráveis, o próprio conhecimento, a perspectiva/ habilidades e a atitude. Essas três características estão integradas, não é só sabe fazer, como visto nas habilidades (Saber fazer), é saber (Conhecimento) e saber fazer acontecer (atitude).

O autor complementa, na Figura 3 com a explanação do conhecimento, perspectiva e atitude diante de seus respectivos significados:



Conhecimento	Perspectiva	Atitude
<p>Significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente.</p>	<p>Significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta apenas possuir o conhecimento; ele pode ficar apenas em estado potencial. Torna-se necessário saber como utilizá-lo e aplicá-lo nas diversas situações e na solução dos diferentes problemas. A perspectiva representa a habilidade de colocar em ação os conceitos e ideias abstratas que estão na mente do administrador. Em visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais.</p>	<p>Significa o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e fazer as suas cabeças. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações e não simplesmente um agente de conservação.</p>

Fonte: Chiavenato (2003, p. 4 e 5).

A competência do administrador, está em aplicar o seu conhecimento e fornece a melhor solução para o problema, e isso depende muito da sua iniciativa, de como ele lida com as decisões, mesmo que ele tenha o domínio do assunto, é a forma que ele vai resolver o problema que irá demonstrar a sua competência. Motta (1998, p. 26), ressalta que “a gerência é a arte de pensar, de decidir, de agir; é arte de fazer acontecer, de obter resultados”, o conjunto das habilidades, conhecimento, atitudes, competências, são a chave para a construção do administrador, não é só planejar, organizar, liderar e controlar, é desenvolver e conhecer aptidões e destrezas que possibilitem o fornecimento de ideias, soluções, estratégias, liderança, trabalho em equipe e acima de tudo, atingir a busca pelos resultados.

### 2.3.3 As Competências no Setor Público de Acordo com o Decreto Nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019.

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, estabelece as orientações da administração pública federal para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Sobre as competências no órgão público, o artigo 2º, inciso IV, traz as competências transversais de um setor público de alto desempenho que são o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a

efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais” e o inciso V, competências de liderança que são o “ conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública.”

As competências transversais, é o conjunto do saber, do conhecimento, das habilidades dos servidores, de como os gestores públicos agem diante as decisões e da sua atitude, de conhecer o problema e ter a iniciativa de serem um agente de mudanças, já as competências essenciais, é o que a administração pública busca nos seus servidores, o que ela julga como essencial para as suas organizações, se encontra na Figura 4, o resumo dessas competências instituídas pela a ENAP e publicadas através do decreto nº 9.991, 28 de Agosto de 2019:

Figura 4: Competências

<b>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>
Resolução de Problemas com Base em Dados	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
Foco nos Resultados para os Cidadãos	Engajamento de pessoas e equipes
Mentalidade Digital	Coordenação e colaboração em rede
Comunicação	Geração de valor para o usuário
Trabalho em Equipe	Gestão para resultados
Orientação por Valores Éticos	Gestão de Crises
Visão Sistêmica	Visão de futuro
	Inovação e mudança
	Comunicação estratégica

Fonte: Decreto Nº 9.991, 28 de agosto de 2019

A construção destas competências, se deu com base nas habilidades e técnicas determinadas e discutidas ao longo do curso de administração, na concepção de vários autores, e nas exigências de profissionais qualificados no serviço público, essas competências se tornaram um guia para os níveis de gerência e para a gestão da administração pública como um todo.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como uma atividade de indagação e de realidade, de aproximar o real das informações, estabelecendo relação entre teoria e prática (MINAYO, 1993), é um questionamento crítico e criativo da realidade, uma sistematização das atividades em sentido teórico e prático (DEMO, 1996). Para adequar esse trabalho e facilitar a compreensão dos feitos realizados, utilizou-se como abordagem a pesquisa qualitativa que tem por finalidade a interpretação de atributos e de fenômenos naturais do ambiente.

Segundo Esteban (2010), é uma atividade sistêmica, que não pode ser representada por números, está relacionada à compreensão dos fatos e dos fenômenos sociais do ambiente, qualitativa, pois o estudo deste trabalho não tem o intuito de quantificar com dados e sim descrever e interpretar os fatos das atividades do ambiente de estágio e comparar com as teorias.

Os procedimentos técnicos, optaram-se pelo estudo de caso, que pretende identificar como e o porquê das situações, seus aspectos e suas características, no qual o pesquisador analisa sob sua percepção sobre as informações encontradas, com o objetivo de interpretá-las e compreendê-las (FONSECA, 2002), tendo uma visão do que pode ser significativo e essencial, através das informações encontradas e da experiência exercida.

O universo da amostra, foram os colaboradores do setor do apoio administrativo, da Subseção judiciária de Patos-PB, que é composto por dois cargos, o supervisor do setor, responsável por auxiliar o juiz nas atividades administrativas, e o auxiliar do supervisor (o estagiário), responsável por controlar a rotina administrativa.

Para o levantamento das informações, foi escolhida a modalidade de questionário, que segundo Gil (1999), é uma técnica de análise que compõe uma quantidade de questões que tratam de investigar as opiniões, crenças e sentimentos de um grupo de pessoas. O questionário foi elaborado através da plataforma *google forms* e enviado o link via *WhatsApp*, ele foi separado em seções, a primeira seção contemplava os dados básicos pessoais, na segunda seção, as habilidades desenvolvidas a partir das atividades do setor e na última seção, as competências mais utilizadas pelos servidores.

Em todas as seções, trazia uma breve mensuração do que iria ser abordado com as principais fala dos autores utilizados no estudo, sua aplicação ocorreu no período correspondente de 08 de novembro a 13 de novembro de 2022, levando em consideração a pequena quantidade de servidores no setor.



### 3.1 Estudo de Caso

Nesta seção foram apresentados, as características da empresa e do setor de análise, pontuando os principais aspectos, como: jurisdição, serviços, estrutura organizacional, recursos utilizados e atividades desenvolvidas.

#### 3.1.1 Caracterização da Empresa

Cada estado brasileiro tem em sua composição uma seção judiciária e suas subseções que correspondem a 5 tribunais regionais federais que atendem em segunda instância, a direção de cada repartição é instituída por dois juízes competentes, um Juiz Federal e um Juiz substituto, mais um diretor de secretaria.

A Seção judiciária da Paraíba é composta por 16 Varas Federais e uma Turma Recursal, que estão divididas em 6 cidades, que atendem as necessidades processuais dos municípios que compõem o estado da Paraíba, além da capital João Pessoa, fazem parte os municípios de Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Sousa e Patos. A Subseção Judiciária de Patos-PB, órgão do poder judiciário, pertencente à seção judiciária da Paraíba que por sua vez é representada pelo TRF da 5ª Região.

A Subseção Judiciária de Patos-PB, julga as causas processuais com imparcialidade da justiça comum e dos juizados especiais federais (causas cíveis e criminais) da jurisdição formada por 26 municípios, é de responsabilidade do Juiz federal exercer a função de gestor da vara, além de distribuir os cargos de confiança aos servidores da subseção. A estrutura organizacional da vara é dividida pelos gabinetes dos juízes federais, da secretaria administrativa e dos apoios administrativo e judiciário.

As atividades da subseção são realizadas por atividades meio e fim, atividades fim, são as causas processuais, o julgamento das ações para o coletivo, tudo o que envolve o destino processual é atividade fim, enquanto atividades meias, são as atribuições administrativas, as atividades que contribuem para o desenvolver diário da gestão.

#### 3.1.2 O Setor de Análise

O campo de pesquisa deste estudo é o Setor do Apoio administrativo, que além de cuidar da parte administrativa também contribui no apoio judiciário, o setor é composto por um cargo

de confiança, intitulado de supervisor que é o responsável por dar o andamento das atividades administrativas, executando e controlando, auxiliando o juiz diretor do foro.

Todos os recursos destinados aos expedientes administrativos são de controle do setor, há algumas atividades estipuladas do próprio órgão, e atividades já estabelecidas por meio de licitações e contratos. Se entende por atividades do próprio órgão, cuidar da gestão de atendimento aos cidadãos, a distribuição dos materiais de consumo e de expediente, a manutenção predial, o controle do zelo da gestão de bens e do patrimônio e a gestão documental, a elaboração de ofícios, minutas, portarias etc. Enquanto as atividades determinadas no contrato, o setor tem a função de acompanhar e fiscalizar se o objeto determinado no contrato está de acordo com o executado.

A fiscalização de contratos abrange a maioria das atividades administrativas, por se tratar de um órgão público, os recursos devem apresentar transparência pública, desde o fornecimento de material até o fornecimento de serviços. Na subseção há empresas destinadas a oferecer os serviços de atendimento, segurança, manutenção, limpeza, energia, água e telefonia e empresas destinadas a oferecer os subsídios para manter o funcionamento, como material para limpeza e água para consumo. Diante disso, todas as atividades administrativas dependem de conhecimento nas mais diversas áreas da administração, como gestão pessoal, gestão de patrimônio, gestão financeira, gestão contratual, e exige do supervisor do setor um conhecimento maior de habilidades e competências para a execução da sua função.

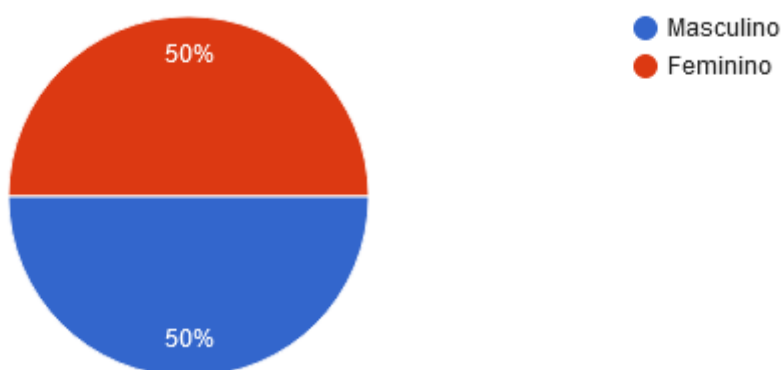
## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

No primeiro momento, foi traçado o perfil dos colaboradores do setor do apoio administrativo, da Subseção Judiciária de Patos-PB, área de atuação do estágio e campo de pesquisa, em seguida, os desenvolvimentos das habilidades aplicadas a partir das atividades desenvolvidas comparando-as com falas dos autores citados neste trabalho e por fim, as competências realizadas pelos servidores do setor ao exercer suas atribuições, fazendo uma reflexão entre as competências discutidas.

### 4.1 Perfil dos Colaboradores

Mediante as informações coletadas, obteve como gênero, 50% masculino e 50% feminino, observando que não há sexo predominante no setor.

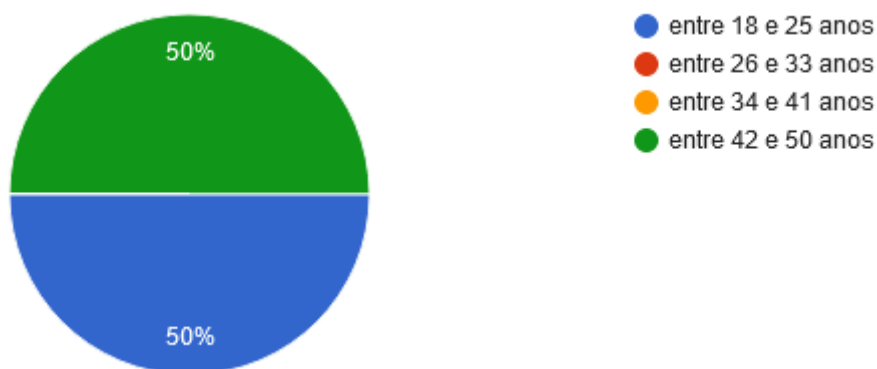
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Conforme o gráfico da faixa etária, 50% dos servidores têm entre 18 e 25 anos, enquanto os outros 50%, têm entre 42 e 50 anos, o que mostra que os cargos ocupados não têm preferência por idade.

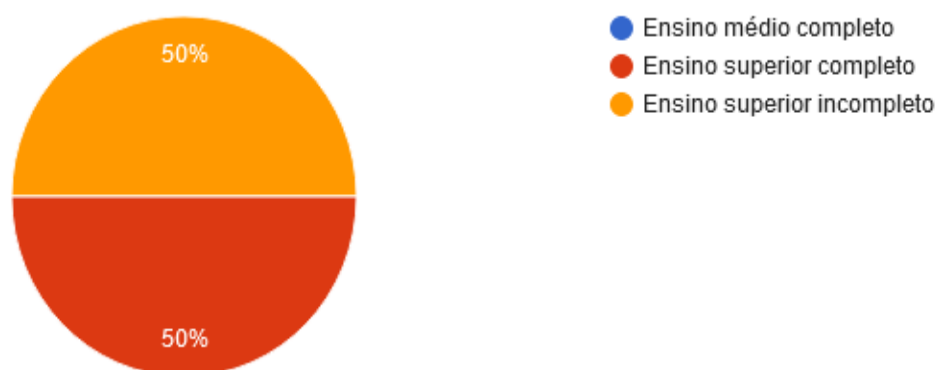
Gráfico 2: Faixa Etária.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Em relação ao grau de escolaridade, 50% possuem superior completo, enquanto aos outros 50%, possuem superior incompleto, o que implica que há uma predominância do ensino superior na ocupação dos cargos no setor.

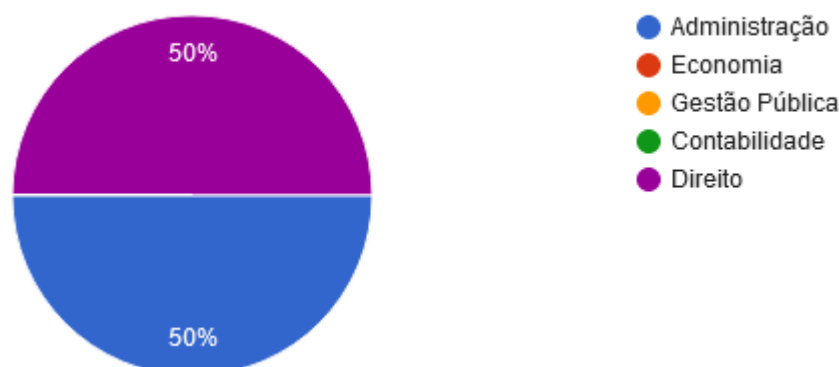
Gráfico 3: Grau de escolaridade.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

As áreas de formação são divididas entre a Graduação em Administração e a Graduação em Direito, duas áreas extremamente importantes para o progresso e a aplicação das atividades do setor.

Gráfico 4: Área de formação.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

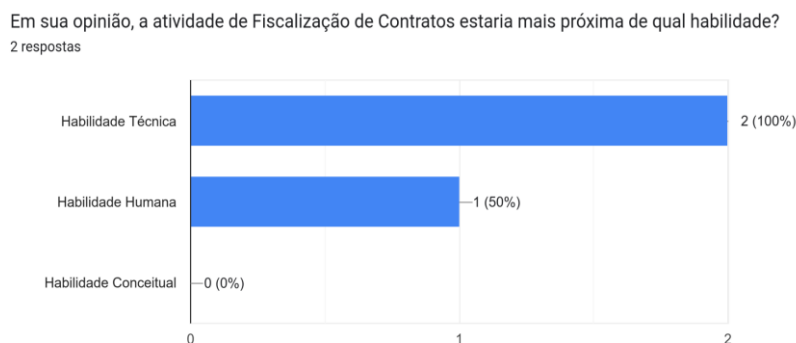
Ainda nessa seção, perguntou-se sobre a função exercida e teve como respostas, “Auxiliar o Juiz Diretor da Subseção Judiciária de Patos na administração de todos os recursos disponíveis na unidade.” e “Estagiária do setor do apoio administrativo, lidar com as rotinas administrativas da vara, que envolve gestão de pessoas, gestão de contratos, gestão de material, gestão de patrimônio e gestão documental.” (DADOS DA PESQUISA, 2022). As funções estão ligadas ao desempenho das rotinas administrativas da Subseção.

#### 4.2 Habilidades

Na primeira atividade, 100% dos servidores responderam que a atividade de Fiscalização de Contratos, exige o conhecimento da habilidade técnica, isso porque, é preciso acompanhar a execução dos serviços das empresas contratadas, técnica por requer do setor a aplicabilidade de métodos, citados pelos autores Montana e Charnov (2010).

Estas habilidades vão afetar diretamente no desempenho da organização, como exposto por Motta (1998), pois é dessa atividade que a subseção depende da Luz, Limpeza, Aluguel, Telefonia, entre outros. 50% dos servidores, elencou a atividade como habilidade humana, por se tratar de uma tarefa que precisa de pessoas para executar o serviço, logo precisa que o setor tenha a função de líder, para motivá-las, orientá-las, como exemplificado por Katz (1986), habilidade humana por ter a ação de trabalho em equipe.

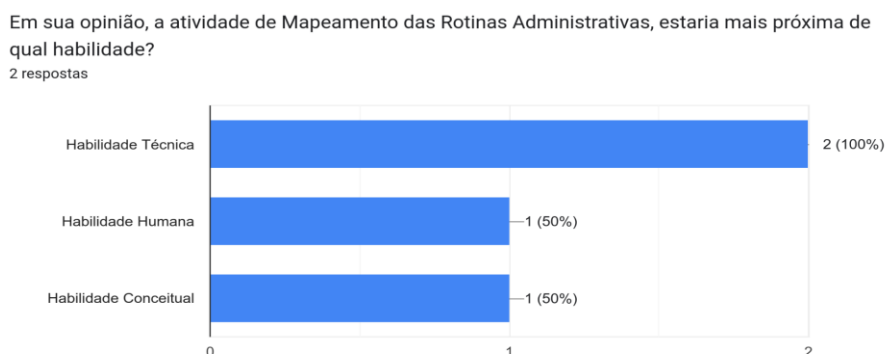
Gráfico 5: Atividade de fiscalização de contratos.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Sobre a atividade de Mapeamento das Rotinas Administrativas, a habilidade que se destacou foi a habilidade técnica, como mostra o gráfico abaixo, pelo motivo da tarefa exigir um grande conhecimento de disciplinas específicas de administração, como dito por Lacombe e Heilborn (2015). Ela também está relacionada a promoção de ideias e estratégias, que vão contribuir na eficiência do trabalho e para isso é necessário conhecer a rotina administrativa das pessoas que compõem a subseção, sendo assim, ainda pode ser classificada como Habilidade humana e conceitual, como mencionado por Katz (1986) e pelos autores Lacombe e Heilborn (2015), a habilidade humana envolve o serviço em equipe e a habilidade conceitual, a capacidade do profissional de dar ideias, sugestões e estratégias para o funcionamento organizacional.

Gráfico 6: Atividade de mapeamento das rotinas administrativas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

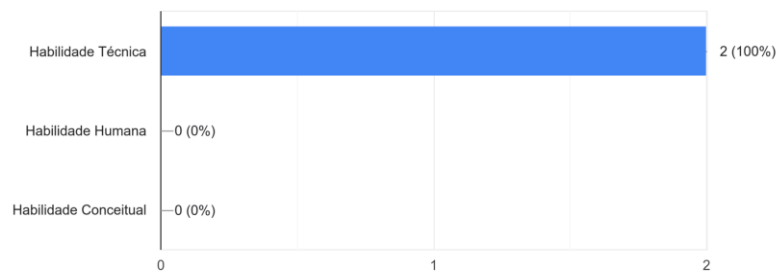
Acerca da atividade de Gestão de Patrimônio, 100% dos servidores responderam que estaria mais próxima da Habilidade técnica, em razão das aplicações e do controle praticado,

nesta atividade ser fundamental para o conhecimento de administração financeira e das funções administrativas, especialmente o controle, reforçando o pensamento dos autores Lacombe e Heilborn (2015), que nessa habilidade, o conhecimento da disciplina específica é essencial.

Gráfico 7: Acompanhamento da gestão de patrimônio

Em sua opinião, a atividade de acompanhamento da Gestão de Patrimônio, estaria mais próxima de qual habilidade ?

2 respostas



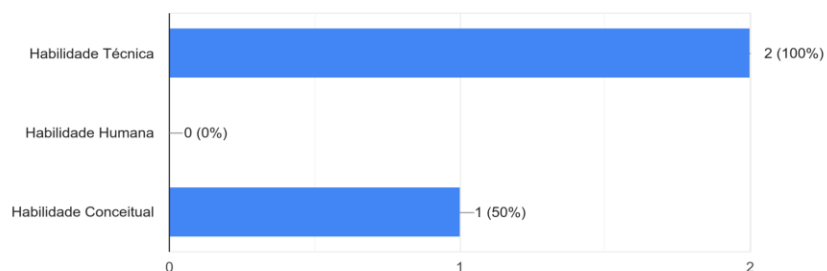
Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Com relação a atividade de Gestão e Controle de Estoque, 100% dos servidores classificaram como habilidade técnica, por estar ligada ao conhecimento da disciplina específica de logística e produção, e 50% escolheram a habilidade conceitual, por que é uma atividade que demonstra soluções e ideias para o armazenamento e controle de estoque dos produtos, retomando mais uma vez a ideia de katz (1986), que a habilidade conceitual tem a ver com a promoção de soluções e ideias.

Gráfico 8: Atividade gestão de controle.

Em sua opinião, a atividade de Gestão e Controle do Estoque, estaria mais próxima de qual habilidade ?

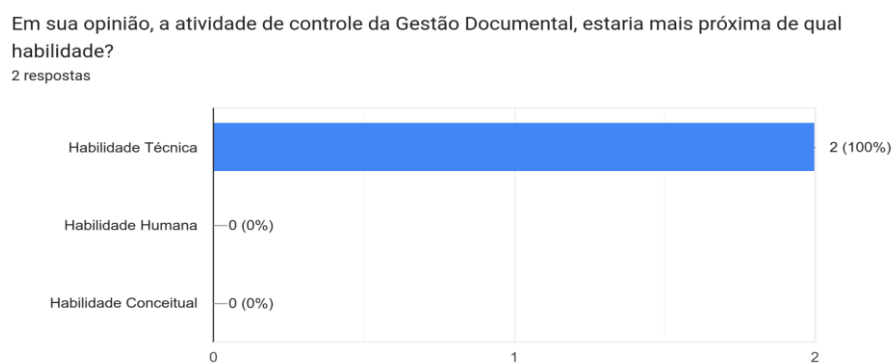
2 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

A Gestão documental e elaboração de documentações, são atividades semelhantes, uma é o controle das documentações e a outra como o próprio nome sugere, elabora as documentações, por isso, 100% dos servidores diagnosticaram como habilidade técnica, como exposto nos gráficos a seguir:

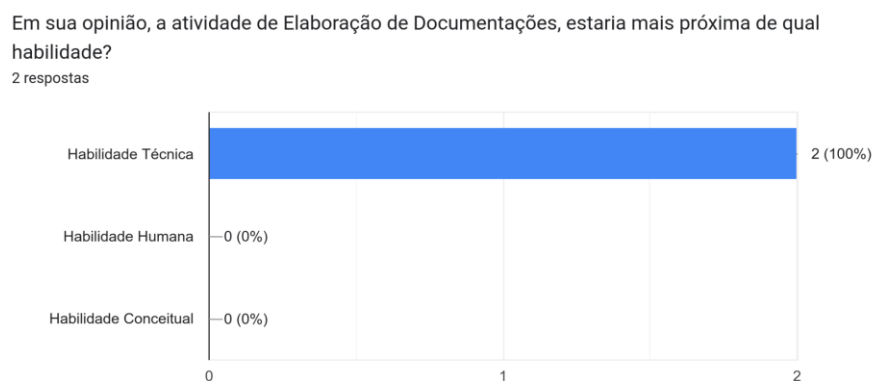
Gráfico 9: Atividade da gestão documental.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Ambas dependem de conhecimentos de disciplinas específicas, e da aplicabilidade de métodos (LACOMBE E HEILBORN, 2015; KATZ, 1986), utilizando ferramentas qualificadas para a execução das atividades.

Gráfico 10: Atividade de elaboração de documentações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

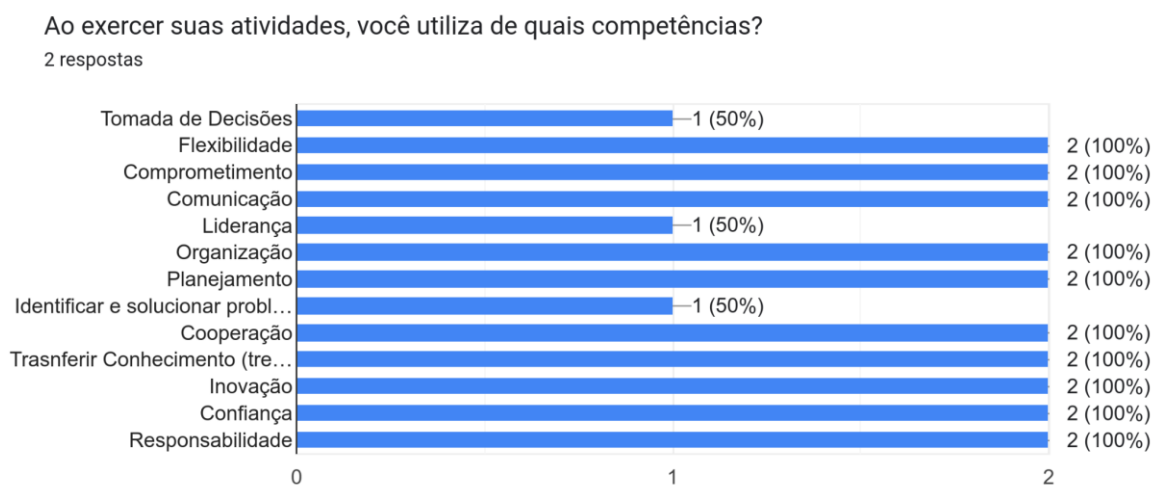


Com base nos resultados, a habilidade técnica se mostrou predominante sobre as habilidades humanas e conceituais e isso pode-se ser explicado, mediante a fala dos autores Montana e Charnov (2010), que as habilidades estão atreladas aos níveis organizacionais, e que cada nível vai demandar mais de uma habilidade. Dito isso, o Setor do Apoio Administrativo é de nível operacional e quem exerce as funções é o supervisor, por isso grande parte das atividades aqui comentadas, foram classificadas como habilidades técnicas.

### 4.3 Competências

As competências mais listadas pelos servidores do setor, foram: Tomada de Decisões, Flexibilidade, Comprometimento, Comunicação, Liderança, Organização, Planejamento, identificar e solucionar problemas, Cooperação, Transferir Conhecimento (treinamento), Inovação, Confiança, Responsabilidade, conforme o gráfico:

Gráfico 11: Competências utilizadas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Ainda nesta seção, os servidores tiveram a oportunidade de acrescentarem mais competências, que julgariam como essenciais e como resposta obteve as seguintes competências: “Conhecimento, Estratégia, Gestão de tempo, Atitude e Iniciativa.”

Das competências instituídas pela a ENAP, pode-se identificar como Competências Transversais, a Comunicação, Cooperação e treinamento (Trabalho em equipe), Planejamento, organização e estratégia (Visão sistêmica), Responsabilidade, confiança e comprometimento (Orientação por valores éticos) e como Competências essenciais, Flexibilidade, Liderança, identificar e solucionar problemas (Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal), e Inovação.

Ainda foram diagnosticadas outras competências que estão relacionadas com o que os autores ensinaram, que as competências são o agir, a capacidade de transformar o conhecimento e as habilidades em resultados, é ter as informações, e ter atitude para desenvolvê-las (CHIAVENATO, 2003; FLEURY, 2000; DUTRA, 2008; MOTTA, 1998).

Dessas competências, pode ser listada, a Atitude, Iniciativa, Flexibilidade, como maior exemplo, mas todas as competências encontradas estão ligadas a capacidade do conhecimento, de ter todas as informações e ideias para se moldar continuamente, da perspectiva, do ponto de vista do próprio administrador, de como vai lidar com a situação, e da Atitude, do saber como vai fazer pra acontecer, da sua determinação e iniciativa com o seu trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central, verificar quais as habilidades e competências que estão sendo utilizadas no setor público, sob a justificativa, da necessidade de profissionais capacitados e motivados a contribuir no desempenho do serviço público. O total de respondentes atendeu a quantidade de servidores do setor, que possui um Supervisor, cargo de confiança que auxilia o juiz nas atribuições administrativas, e um auxiliar do supervisor.

Diante do perfil, notou-se que não há predominância do gênero e nem da faixa etária, já sobre o grau de escolaridade dos servidores, o nível superior manteve uma predominância, o que diz a respeito do grau de desempenho exigido pelo serviço público, enquanto a formação acadêmica, duas áreas se destacaram, a graduação em direito e a graduação em administração, duas áreas relevantes para a ocupação do setor.

No que se refere, às habilidades básicas, em todas as atividades perguntadas, prevaleceu a habilidade técnica, em razão de todas precisarem do domínio de conteúdos específicos, e por estar relacionada ao fazer, a aplicabilidade das técnicas para realização das atividades, também pode explicar esse destaque, pelo nível organizacional que compreende o setor, o nível operacional ou supervisão, que engloba todas as operações destinadas ao gerenciamentos dos recursos.

A respeito das competências, se destacaram: Flexibilidade; Comprometimento, Comunicação; Organização; Planejamento; Cooperação; Transferir Conhecimento (treinamento); Inovação; Confiança; Responsabilidade, as 10 competências escolhida são pertencentes às competências transversais e essenciais, apresentadas pela a ENAP, o que mostra que o setor analisado, age de acordo com o instituído. Ainda pode-se destacar mais 2 competências, a atitude e a iniciativa, pois são competências que dependem do próprio agir do administrador, da sua percepção crítica e analista, o que hoje é essencial e um diferencial competitivo para toda organização.

Diante do exposto, o objetivo do estudo foi atendido, já que foi possível verificar a existências de habilidades e competências e de conhecê-las em um setor público, como também de compará-las com o apresentado pelo curso de administração e da experiência do estágio supervisionado, enfatizando a importância desta disciplina na construção profissional do administrador, pois partiu dessa experiência, a vontade de pesquisar sobre o assunto.

Como limitações, pode destacar a análise apenas de um nível de gerência, o que dificultou para uma pesquisa mais precisa e proveitosa, o que pode ser priorizado pelas as futuras pesquisas, a possibilidade de investigação dos outros dois níveis de gerência, o que

abrangeria todos os níveis organizacionais, e a percepção dos gestores de cada nível sobre as habilidades e competências que um gestor deve exercer. Portanto, as habilidades e competências são essenciais para todo o âmbito organizacional, um diferencial competitivo e contributivo para a formação de um bom profissional e para as organizações públicas o panorama de satisfação do trabalho executado, e do desempenho de seus servidores públicos.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 26. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.
- ARAÚJO, I. P. S; ARRUDA, D. G. **Contabilidade Pública: da teoria à prática**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DE CARVALHO, José Natanael Fontenele; DE SOUSA SILVA, Anayana. **Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões**. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 9, n. 2, p. 306-321, 2019.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, S. Joel. **Competências- Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ESTEBAN, Maria Paz Sandín. **Pesquisa qualitativa em educação: fundamentos e tradições**. Porto Alegre: AMGH, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Campus. São Paulo. 2000
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021. **Gov.br**, 2021. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570> >. Acesso em: 08 de novembro de 2022.
- JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB. 182p. Florianópolis, 2010.
- KATZ, L. R. **As habilitações de um Administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARTINS, G. de A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César de Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MONTANA, Patrick J e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2. ed. 2003.

MONTANA, Patrick J e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 3. ed. 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

PALUDO, Augustinho Vincente. **Administração pública**. Elsevier, 2010.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD, Thomas Jr. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a Organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO**

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM ADMINISTRADOR NO SETOR PÚBLICO.

**Perfil dos colaboradores do Setor do Apoio Administrativo da Subseção da Subseção  
Judiciária de Patos-PB**

1.

E-mail:

\*

2.

Nome Completo:

\*

3.

Qual a sua idade?

\*

Marcar apenas um oval.

- entre 18 e 25 anos
- entre 26 e 33 anos
- entre 34 e 41 anos
- entre 42 e 50 anos
- Outro:

4.

Qual o seu sexo?

\*

Marcar apenas um oval.

- Masculino
- Feminino
- Outro:

5.

Grau de Escolaridade:

\*

Marcar apenas um oval.

- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Outro:

6.

Área de Formação?

\*

Marcar apenas um oval.

- Administração
- Economia
- Gestão Pública
- Contabilidade
- Outro:

7.

Descreva sua função no setor:

\*

8.

Em sua opinião, a atividade de Fiscalização de Contratos estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

- Marque todas que se aplicam.
- Habilidade Técnica



- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

9.

Em sua opinião, a atividade de Mapeamento das Rotinas Administrativas, estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

- Marque todas que se aplicam.
- Habilidade Técnica
- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

10.

Em sua opinião, a atividade de acompanhamento da Gestão de Patrimônio, estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade Técnica
- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

11.

Em sua opinião, a atividade de Gestão e Controle do Estoque, estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade Técnica
- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

12.

Em sua opinião, a atividade de controle da Gestão Documental, estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade Técnica

- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

13.

Em sua opinião, a atividade de Elaboração de Documentações, estaria mais próxima de qual habilidade?

\*

Marque todas que se aplicam.

- Habilidade Técnica
- Habilidade Humana
- Habilidade Conceitual

14.

Ao exercer suas atividades, você utiliza de quais competências?

\*

Marque todas que se aplicam.

- Tomada de Decisões
- Flexibilidade
- Comprometimento
- Comunicação
- Liderança
- Organização
- Planejamento
- Identificar e solucionar problemas
- Cooperação
- Transferir Conhecimento (treinamento)
- Inovação
- Confiança
- Responsabilidade

15.

Campo destinado para acrescentar outras competências que você julgue como necessárias para todo administrador, especialmente no seu setor:

\*