



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

CAROLINNE CARVALHO DE ARAÚJO

**A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE SÃO MAMEDE- PB**

**PATOS-PB
2018**

CAROLINNE CARVALHO DE ARAÚJO

**A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE SÃO MAMEDE- PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientadora: Prof. Esp. Cinthia Moura Frade

**PATOS-PB
2018**

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.

A663g Araújo, Carolinne Carvalho de.

A gestão de pessoas por competências na administração pública de São Mamede- PB [manuscrito] / Carolinne Carvalho de Araujo. - 2018.

25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2018.

"Orientação : Prof. Esp. Cinthia Moura Frade , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Administração pública. 2. Gestão por

CAROLINNE CARVALHO DE ARAÚJO

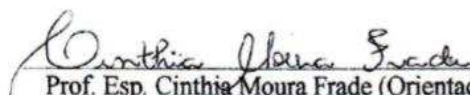
**A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE SÃO MAMEDE- PB**

Artigo apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.


Área de concentração: Gestão Pública.

Aprovada em: 27/11/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Esp. Cinthia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Mes. Lucas Andrade de Moraes (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

À Deus, minha maior fortaleza, o condutor da minha vida, que me impulsiona e me guia em todos os desafios que a mim são impostos.

A minha família, meus pais Severino Salvino de Araújo Neto e Suerda Carvalho de Araújo e minha irmã Camilla Carvalho de Araújo, que nunca mediram esforços para me ajudar a alcançar os meus objetivos, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiam em todas as minhas decisões.

Ao meu namorado, Rogério Henrique Lustosa Filho, por me dar forças nos momentos em que mais preciso, por estar sempre disposto a me ouvir e me amparar.

À professora Cinthia Moura Frade, pela dedicação, paciência e comprometimento ao longo dessa orientação e por todo ensinamento repassado que contribuíram significativamente para o meu estudo e minha formação.

À todos os professores do curso de Administração da UEPB que, ao longo da graduação, me proporcionaram todo conhecimento e suporte para minha formação profissional.

Aos funcionários da UEPB, pelo pronto atendimento quando necessário.

Aos colegas de classe, das turmas concluintes do período matutino e noturno, por todos os momentos de amizade, companheirismo e descontração.

SUMÁRIO

RESUMO	04
1. INTRODUÇÃO	04
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	06
2.1 Administração Pública	06
2.2 Gestão por Competência no Setor Público	07
3.METODOLOGIA	10
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
ABSTRACT	20
REFERÊNCIAS	21

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SÃO MAMEDE- PB

Carolinne Carvalho de Araújo¹

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral investigar a forma de alocação das competências dos assistentes técnicos que integram o quadro funcional da Prefeitura Municipal de São Mamede- PB, por meio de uma observação técnica pertinente, fundamentada em uma base material teórica. Objetivou-se contextualizar a administração pública e causar uma reflexão acerca da importância da gestão por competências na esfera pública. No que tange ao método de pesquisa, o estudo foi desenvolvido nos paradigmas qualitativos, por meio de uma pesquisa exploratória de caráter descritivo, realizada por meio de um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado uma entrevista semiestruturada, construída com base nas referências bibliográficas a qual estruturou-se o presente trabalho. Com o resultado da pesquisa, foi possível constatar que os Assistentes Técnicos do órgão municipal estudado, atendem as exigências pertinentes as atribuições do cargo, embora a maneira com a qual os mesmos foram distribuídos, durante os anos de serviços prestados, não observava as competências de cada um, uma vez que não existe um processo de identificação das mesmas. Outro fator essencial se refere à relação da Administração Pública municipal para com os agentes públicos que se restringe apenas a questões meramente burocráticas, desconsiderando a atuação da gestão de pessoas por competência como ferramenta importante de estratégias para o desenvolvimento do capital humano.

Palavras-Chave: Administração Pública. Gestão por Competências. Servidor Público.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública, regulamentada por princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, tem por objetivo atender os interesses da coletividade e às necessidades sociais em todas as suas instâncias, utilizando-se de estruturas administrativas, direta ou indiretamente, assim como através de formas legismente permitidas.

Na gestão pública, a administração não está restritamente voltada para a prestação do serviço, mas trata-se também de governar visando à satisfação e o bem estar do coletivo e, para isto, é preciso que todo arranjo administrativo esteja em concordância e em um* a

^{*1} Aluna de Graduação de Bacharelado em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII Patos- PB. E-mail: carolinecarvaraujo@gmail.com

constante harmonia, para além de cumprir os ditames legais, atender de forma eficiente, eficaz e efetiva, as demandas existentes. Para que isso ocorra de forma apropriada, é fundamental que a Administração Pública seja constituída por agentes públicos qualificados, com competências técnicas, humanas e gerencias, de forma integrada.

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas no setor público tem um papel estratégico com o intuito de gerar resultados positivos atendendo aos objetivos organizacionais dos municípios. É importante enfatizar que os estudos táticos sobre gestão de pessoas na área privada são bem mais vastos comparados aos da área pública, que além de escassos, são de difícil acesso, o que de certa forma dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes.

Segundo Gemelli e Filippim (2010), percebe-se que há uma grande distância entre a forma se compõem o quadro funcional do setor de Recursos Humanos na esfera pública e o que se precisa ter. Desse modo, nota-se que além do conhecimento, é necessário qualificação para que cada servidor exerça sua função com propriedade, utilizando os recursos de forma racional e devida.

De acordo com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE 2010), os resultados finais das atividades públicas ao final do dia, são provenientes dos esforços e do empenho dos servidores para com a Administração Pública. Deste modo, é possível compreender as principais preocupações dos governos, que estão atreladas ao desempenho, eficiência e eficácia dos agentes públicos. Portanto, são necessárias práticas apropriadas de gestão de recursos humanos, uma vez que são fundamentais para uma alta performance.

A gestão por competências no setor público é um assunto que envolve aspectos importantes que podem trazer melhorias internas e externas para os órgãos. Os conteúdos de abordagem acerca dessa problemática são restritos, o que por vezes dificulta uma análise mais aprofundada. Segundo o OCDE (2010), as práticas de gestão de recursos humanos no governo federal, atualmente, tendem a estar mais voltadas para o simples controle do cumprimento de regras e normas básicas, havendo um mínimo espaço para a gestão estratégica baseada em desempenho e competências.

Diante disso, o presente trabalho visa responder a seguinte problemática: **Como se dá a alocação das competências dos Assistentes Técnicos da Prefeitura Municipal de São Mamede- PB?**

Frente ao contexto apresentado, o objetivo geral da pesquisa consiste em investigar a forma de alocação das competências dos assistentes técnicos que integram o quadro funcional da Prefeitura de São Mamede-PB. Em conformidade com o objetivo geral estabelecido, foram

definidos os seguintes objetivos específicos: 1. Contextualizar a administração pública; 2. Discutir e refletir acerca da importância da gestão por competências como ferramenta que auxilia o alcance dos objetivos no atual sistema de gestão pública; 3. Observar as competências, considerando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos assistentes técnicos que atuam na Prefeitura Municipal de São Mamede- PB e avaliar como ocorre a distribuição das atividades profissionais dos mesmos.

Desse modo, esta pesquisa justifica-se em paradigmas pessoais e teóricos. Pessoal, pois o interesse na investigação do tema surgiu devido a observação de uma vivência profissional. E justifica-se em cunho teórico, uma vez que visa proporcionar um suporte aos estudos voltados para a relevância da gestão de pessoas por competência na Administração Pública, devido a uma carência considerável de estudos nesse segmento.

Tais apontamentos são essenciais para a compreensão do padrão de qualidade do quadro funcional na área pública e a forma com a qual a prestação do serviço é realizada. Com isso, a pesquisa busca expor os pensamentos mais relevantes possíveis de cada autor, promovendo novos conhecimentos e podendo contribuir para o desenvolvimento ainda mais eficiente e contínuo na esfera pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública

Segundo os autores Branchier e Tesolin (2007), a Administração Pública se caracteriza como a gestão de bens e interesses da comunidade em geral nas esferas federais, estaduais e municipais, conforme os princípios do Direito e da Moral, objetivando o bem estar comum. De acordo com as asserções dos autores supracitados, quanto à definição de órgão público, se tratam de centros de competências criados para o desenvolvimento de funções estatais, através de agentes, em que a atuação é responsabilizada à pessoa jurídica a que pertencem. E, ainda na compreensão de Branchier e Tesolin (2007), são agentes públicos todas as pessoas físicas encarregadas, definitiva ou temporariamente, do exercício de alguma função estatal.

Quanto à formação de um órgão público, a Constituição Federal, conforme descrito no artigo 37, regulamenta que os empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros e estrangeiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, podendo ocupar cargos provenientes de concursos públicos ou cargos temporários, como casos de contratações por tempo determinado para atender necessidades de excepcional interesse público e cargos de

comissão declarados através de nomeações.

No tocante as incumbências dos agentes públicos, os autores Branchier e Tesolin (2007), afirmam que os servidores públicos têm responsabilidades civis, penais e administrativas a cumprirem, sem que haja a violação de direitos nem prejuízos aos indivíduos, observando normas internas e os preceitos legais.

A Constituição Federal de 1988 também estabelece em seu Art. 37 que: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...”. De acordo com Gemelli e Filippim (2010) os princípios citados são descritos da seguinte forma:

O princípio da legalidade é aplicado de forma mais rígida, em que o administrador público pode fazer somente aquilo que é permitido perante a lei, ou seja, o que estiver legalmente autorizado. “Quanto ao princípio de impessoalidade, impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração.” (GEMELLI e FILIPPIM, 2010, p. 158).

Ainda de acordo com a compreensão dos autores mencionados, no princípio de moralidade administrativa, é necessário observar além do que é permitido realizar legalmente um agente público quanto ao exercício de sua função, são necessários também princípios éticos da razoabilidade e da justiça.

Quanto ao princípio da publicidade, o mesmo consiste na publicação oficial de atos administrativos, através de diários oficiais a fim de tornar a população ciente dos procedimentos adotados pelos gestores e atores públicos. Já o princípio de eficiência, conforme Gemelli e Filippim (2010), exige que as atividades públicas, no geral, sejam realizadas com presteza e agilidade para que se possam alcançar resultados positivos.

Contudo, baseado na ideia de que os agentes públicos têm o poder e o dever de agir para com a sociedade e para com os indivíduos, os mesmos têm a responsabilidade de exercitar e respeitar todos esses princípios determinados por lei.

2.2 Gestão por Competências no Setor Público

Conforme Brandão e Guimarães (2009), com os processos de transformação sociais, econômicas, políticas e culturais que a sociedade contemporânea vem sofrendo, faz-se necessário um processo de reestruturação produtiva. Ainda de acordo com os autores

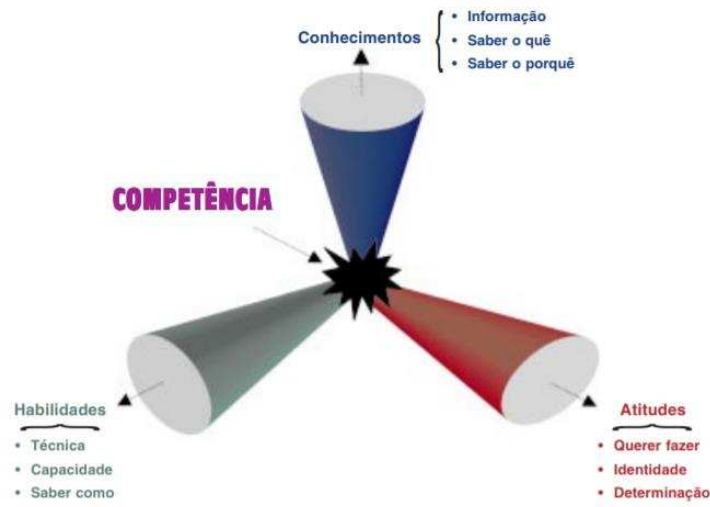
mencionados, como resposta a esse impacto de reestruturação em que o desafio das organizações está voltado para o desenvolvimento e utilização de mecanismos de gestão que lhes garantam certa aptidão e vantagem competitiva, as propostas para tal obtenção caminham em uma mesma direção: gestão estratégica de pessoas.

Nesse entendimento, Brandão e Guimarães (2009) apresentam que a gestão por competências, assim como a gestão por desempenho, podem ser visualizadas como instrumentos que englobam um mesmo movimento, direcionado a proporcionar alternativas eficientes de gestão para as organizações.

No que se refere à funcionalidade das entidades públicas, na compreensão de Gemelli e Filippim (2010), a sociedade tem expectativas distintas acerca da gestão pública e atender tais expectativas necessita de uma capacidade de mapear e gerenciar tanto os conhecimentos organizacionais quanto as competências. Todavia, torna-se necessário perceber as características inerentes a gestão de pessoas no segmento público, uma vez que esta requer cumprimento, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências legais, do exercício absoluto da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade a prestação dos serviços públicos.

A fim de incentivar transformações em alguns traços peculiares associados à organização de pessoas do serviço público, é válido mencionar a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006, que trata dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho, respectivamente, instituindo políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal apontando que: “gestão por competência: 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.”

Figura 01: As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2009).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as competências, de um modo geral, dizem respeito a conjunto que engloba conhecimento, habilidades e atitudes- CHA, sendo esses aspectos, apontados na figura 01, considerados necessários para a execução de uma determinada atividade.

Para Brandão et al. (2008), a gestão do desempenho humano no ambiente de trabalho sempre constituiu assunto polêmico nas organizações. “As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.” (BRANDÃO et al, 2008, p.876)

Nesse contexto, é possível perceber que existem algumas barreiras ao gerir perfis de funcionários públicos, o que impossibilita a percepção de pontos de excelência e melhoria para se alcançar o objetivo central. Com isso, a elaboração de estratégias a fim de fortalecer a prestação do serviço se faz necessária.

De acordo com o OCDE (2010), a gestão por competência está sendo abordada inicialmente com o intuito de reforçar e redirecionar a constituição e o avanço para engrandecer o serviço público e expandir uma cultura de desenvolvimento contínuo, de modo que os governos precisam aperfeiçoar a capacidade, a eficiência e a competência das administrações e serviços públicos. Ainda seguindo as premissas da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos, os esforços para alcançar estas questões levantam muitos quesitos, incluindo o regimento da Administração Pública, a maneira de orçar e a utilização de tecnologias de informação.

Bresser - Pereira (2006) garante que é necessário dar mais autonomia aos funcionários

públicos, uma vez que diante da competição cada vez mais forte presente no sistema capitalista, as restrições econômicas ou de eficiência de uma reforma da gestão pública por meio de servidores mais capacitados, bem como as agências/órgão gerenciadas pelos mesmos se tornem mais autônomas administrativamente e mais transparentes politicamente.

Neste contexto, Le Boterf (2003, p. 51) afirma que “não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação”. Ou seja, para que se possa atribuir competências a um determinado indivíduo, é necessário observá-lo em situação de trabalho, não sendo suficiente apenas seus conhecimentos acerca da temática da situação, é fundamental também que o indivíduo saiba colocar este conhecimento em prática.

Na perspectiva de Capuano (2015), a nova ética de competências para a gestão de pessoas requer uma reflexão sobre o atual modelo de recrutamento e seleção de pessoas para as carreiras nas áreas públicas.

O modelo vigente, baseado no instituto do concurso público, permite apenas a avaliação de conhecimentos e a valoração de títulos acadêmicos, ignorando qualquer habilidade e perfil comportamental do candidato, salvo as exceções de praxe (como nos casos das carreiras policiais em geral e de alguns cargos com funções operacionais manuais, como o de gari). (CAPUANO, 2015, p.391).

Segundo a OCDE (2010) é fundamental que o governo federal comece a observar o recrutamento de pessoal além de testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos, principalmente para os cargos que requerem qualificações específicas. Baseado em tal afirmação, “a introdução de métodos de recrutamento modernos significa focar na mensuração de competências e experiências anteriores, sem prejudicar a transparência e o mérito.” (OCDE, 2010, p.13)

3. METODOLOGIA

O estudo realizado se norteará em paradigmas qualitativos para perscrutar como são alocados os servidores públicos municipais de São Mamede- PB, levando em consideração as competências que possuem.

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e

na variedade de abordagens e métodos. (FLICK, 2009, p. 23)

Diante do objeto de estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória de caráter descritivo uma vez que proporcionará novos conhecimentos acerca de uma realidade já existente, no entanto, escassa de estudos aprofundados. Uma pesquisa descritiva, em conformidade com Zanella (2009), pretende, através dos significados que o ambiente demonstra descrever os fenômenos, portanto, os resultados obtidos são definidos na forma de entrevistas, declarações, narrativas, estudos de campo, entre outros meios. Com relação ao tipo de pesquisa exploratória, de acordo com referida autora, ela tem o intuito de ampliar os conhecimentos acerca do fenômeno estudado. Destarte, o campo de análise da pesquisa foi a Prefeitura Municipal de São Mamede- PB, com os assistentes técnicos que compõem o quadro funcional do órgão.

A cidade de São Mamede-PB está localizada geograficamente na Microrregião do Seridó Paraibano. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população da cidade segundo o censo de 2018, está estimada em 7.745 pessoas. Quanto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de São Mamede- PB, de acordo com informações repassadas pela Chefia de Gabinete, a formação do quadro de pessoal se compõe da seguinte forma:

Tabela 01: Quadro Funcional da Prefeitura Municipal de São Mamede- PB.

Unidade de Lotação	Comissionado	Contratado	Efetivo	Eletivo	Geral
Gabinete do Prefeito	6		3	1	10
Procuradoria Geral	3				3
Sec. De Administração	5		6		11
Sec. De Agricultura e Desenvolvimento Rural	2		1		3
Sec. De Desenvolvimento Social e Humano	5		7		12
Sec. De Educação	16		194		210
Sec. De Esporte e Lazer	2				2
Sec. de Finanças e Planejamento	3		3		6
Sec. De Infraestrutura	6		29		35

Sec. De Saúde	24	5	56		85
Sec. De Turismo e Meio Ambiente	1				1
TOTAL	73	5	299	1	378

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que se concerne à formação deste trabalho acadêmico, o estudo consistiu-se em 3 etapas. A primeira delas ocorreu a partir da revisão literária sobre Administração Pública e Gestão por Competências. Essa etapa foi primordial para definir e conhecer melhor o objeto de estudo definido. Neste sentido, buscou-se levantar definições acerca dos objetivos do setor público, da importância da gestão por competências na esfera pública e as responsabilidades dos servidores públicos.

Na segunda etapa, desenvolveu-se o método de coleta de dados, que fez uso da entrevista semiestruturada, em que o roteiro do questionário da pesquisa foi realizado com base na fundamentação teórica discutida no decorrer do trabalho para alcançar os objetivos traçados e a problemática da pesquisa delineada. A entrevista semiestruturada, em conformidade com Triviños (1987), parte de certos questionamentos básicos, pré-estabelecidos, apoiado em teorias que interessam à pesquisa, e que, conseqüentemente apresentam um campo vasto de interrogativas, fruto de novas hipóteses que podem surgir à medida que se recebem as respostas dos entrevistados. Ainda segundo o mesmo autor, a entrevista semiestruturada valoriza a presença do pesquisador, além de oferecer todas as possíveis concepções para que o informante tenha a liberdade e a naturalidade necessárias, o que enriquece consideravelmente a investigação.

Enquanto técnica de coleta de dados, “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.” (SELLTIZ et al., 1967, p. 273)

Com o roteiro da pesquisa definido, no dia 09 de Outubro de 2018, foi realizada uma visita a Chefia de Gabinete da Prefeitura Municipal de São Mamede- PB, a fim de coletar informações acerca do quantitativo de assistentes técnicos que integram o quadro funcional do órgão, bem como suas respectivas lotações. Após obter as informações solicitadas, foi possível identificar 5 (cinco) sujeitos para a pesquisa. No entanto, devido a 2 (dois) agentes estarem afastados do serviço público municipal por motivos de vacância e licença, a entrevista da pesquisa foi realizada com 3 (três) atores.

Um das técnicas utilizadas para minimizar possíveis distorções da realidade,

suavização ou exageros dos fatos correlacionados a probabilidade de preocupação por parte dos entrevistados da exposição dos seus nomes, a pesquisa manterá o anonimato dos sujeitos. Com isso, dando sequência ao estudo, partiu-se para a terceira etapa que consistiu na análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas, visando o conhecimento sobre a percepção dos interrogados.

Para o procedimento de análise qualitativa do conteúdo, Zanella (2012) afirma que “são necessárias três fases: a pré-análise; a análise do material, ou descrição analítica; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (ZANELLA, 2009, p. 125). Ainda conforme autora supracitada, a pré-análise consiste na organização do material, levando em consideração o problema da pesquisa e os objetivos traçados. Após a coleta das informações obtidas através das entrevistas é realizado um processo de leitura geral do conteúdo. De acordo com a autora em questão, a segunda fase, a qual consiste na análise do material ou descrição analítica, compreende a parte em que “o material é submetido a um estudo aprofundado orientado pela pergunta da pesquisa, pelos objetivos e pelo referencial teórico metodológico.” (ZANELLA, 2009, p. 126). E por último, a autora destaca sobre a interpretação dos resultados, que consiste na correlação dos resultados obtidos junto ao conteúdo que norteia o material a fim de torná-los significativos e válidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados colhidos exposta nesta seção levou em consideração a fundamentação teórica a qual se iniciou a pesquisa, observando os conceitos abordados, contrapondo com as percepções dos três agentes entrevistados, em que seus perfis são caracterizados da seguinte forma:

Tabela 02: Dados sociodemográficos dos entrevistados.

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Mais de 41 anos de idade	Mais de 41 anos de idade	Mais de 41 anos de idade
Formação Superior em Ciências da Computação	Formação Superior em Agronomia	Formação Superior em Licenciatura Plena em Geografia
Mais de 15 anos de atuação no serviço público	22 anos de atuação no serviço público	30 anos de atuação no serviço público

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto a formação acadêmica dos atores entrevistados e sua relação com a função exercida na Prefeitura Municipal de São Mamede-PB, o entrevistado 3 revelou que seu curso superior não tem vinculação com suas atividades produzidas, enquanto os entrevistados 1 e 2, apontaram que, suas formações apesar não possuem uma associação considerável ao cargo nomeado através do concurso público, possuem correspondência as funções que são desempenhadas pelos mesmos atualmente.

Quando questionados acerca das atribuições de um Assistente Técnico, o entrevistado 2 afirma ter um conhecimento claro sobre as competências técnicas do cargo, uma vez que ao se submeter ao concurso público, essas questões já podem ser observadas no edital do concurso. O entrevistado 2, em consonância com o discurso do entrevistado 3, ainda relata que no órgão municipal não há essa definição clara sobre as incumbências inerentes a alguns cargos, completando que fica a cargo do próprio servidor público procurar individualmente estar atualizado e ciente de tais informações.

Contrapondo a referida informação, o entrevistado 1 afirma existir sim uma definição formalizada acerca das funções determinadas a um assistente técnico. Ainda segundo ele, há uma documentação demonstrando o que deve ser feito e exercido durante o período que um assistente técnico estiver trabalhando no serviço público municipal, ressaltando que existe um protocolo a ser seguido para cada função. A fim de esclarecer esta questão, de acordo com informações obtidas por meio da Chefia de Gabinete da Prefeitura Municipal, existe de fato um documento institucional em que são definidas as responsabilidades do cargo de assistente técnico.

Para o próximo questionamento foi tomado como base o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes instituído no Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006 como aspectos necessários ao desempenho das funções de um servidor e, ainda considerando essas três dimensões relacionadas ao trabalho, atrelado a isso, vale destacar as premissas de Brandão e Guimarães (2009) afirmando que:

Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2009, p.10)

Com isso, observando o conhecimento como “saber”, as habilidades como o “saber fazer” e os aspectos comportamentais como o “querer fazer”, foi questionado aos três

entrevistados quais conhecimentos técnicos, quais habilidades e quais atitudes são necessárias que um Assistente Técnico possua para desempenhar suas atividades de forma competente e, de um modo geral, os atores julgaram ser fundamentais os seguintes aspectos: De conhecimento teórico, o entrevistado 1 afirma ser fundamental possuir uma compreensão de assuntos relacionados ao Ensino Médio; o entrevistado 2 relata ser necessário conhecer algumas leis, normas e diretrizes e manter-se atualizados sobre elas, uma vez que estão em constantes mudanças, enquanto o entrevistado 3, em um discurso raso, julga ser preciso saber organizar e separar documentos institucionais.

No que tange as habilidades, os três Assistentes Técnicos apontam agilidade e organização como pontos importantes. O entrevistado 2 ainda acrescenta que é fundamental saber fazer alguns documentos que são muito utilizados no serviço público, como ofícios e memorandos. Somando a essa ideia, o terceiro entrevistado destaca que conhecer ferramentas básicas de informática também é essencial.

Na terceira dimensão, alusiva as atitudes, em concordância, os três servidores salientam que é de extrema importância prestar um serviço com qualidade ao indivíduo que os procuram, os atendendo no momento certo, com a solução adequada. Nesse entendimento, o entrevistado 2 quando questionado, coloca algo relevante. Segundo o mesmo:

É necessário se doar no trabalho para que a função seja exercida de uma maneira que possa atender as exigências da sociedade, promovendo um trabalho não refletido basicamente em si, mas pensando na sociedade que está pagando os servidores públicos através de impostos e por isso é necessário estar preparado para atendê-los no momento certo, promovendo qualidade de vida a quem precisa. (E2)

Com sequência, a partir das indagações realizadas, foi proposto aos três entrevistados fazer uma autoanálise acerca de quais dessas competências apontadas os mesmos possuem, quais não possuem e quais possuem mas consideram que é necessário melhorar. Nesse quesito, houve uma clara barreira cultural quanto à dificuldade de se autoavaliar, em que os três sujeitos entrevistados caminharam para um mesmo direcionamento de resposta, conforme fala do entrevistado 1: “Essa questão deveria ser feita a quem está recebendo o serviço, ou seja, as pessoas de fora podem responder melhor.” (E1)

Quando indagados sobre o aproveitamento e aceitação de suas competências individuais ao assumirem o concurso público e frente às diferentes gestões que passaram pelo órgão municipal, o entrevistado 1 relatou que embora estivesse assumindo um cargo administrativo, foi direcionado ao setor da educação para desempenhar funções de ensino

esportivo junto a crianças, em que expôs se identificar com as atividades desempenhadas na época. Atualmente, executa funções pertinentes a pasta de Secretário de Administração.

O entrevistado 2 relata que já trabalhava na prefeitura antes mesmo de inscrever-se para o concurso, e com o lançamento do concurso público municipal, procurou somente se efetivar. E2 expôs ainda que realizou as avaliações para agente administrativo por não ter cargo relacionado ao seu curso, ligado a agronomia, no entanto, seu conhecimento de engenheiro agrônomo sempre foi aproveitado.

Já o entrevistado 3 aponta que não foram aproveitados conhecimentos relacionados ao seu curso superior, mas suas habilidades individuais foram bem aceitas e lhes ajudaram a desempenhar suas funções. Quanto ao relato do sujeito 3, vale aferir que suas atribuições e experiências profissionais, por significativos anos, estiveram atreladas ao departamento de pessoal, e que a cerca de 2 anos o ator 3 foi remanejado de setor, mas, devido sua vasta experiência, continua dando suporte, quando necessário, ao setor de Recursos Humanos do município.

Como observado no referencial teórico, o OCDE (2010) ressalta ser necessário que os órgãos públicos analisem o recrutamento de pessoal além das habilidades acadêmicas, fundamentalmente a cargos que requerem uma qualificação intrínseca. Nesse âmbito, é possível perceber uma deficiência por parte da Gestão Pública em identificar cargos necessários ao funcionalismo público, impossibilitando que os indivíduos inscrevam-se para cargos que correspondam as suas formações, considerando também a utilidade de determinadas funções a instituição pública.

Consoante a Branchier e Tesolin (2007) em que a Administração Pública objetiva promover o bem estar comum, por meio de agentes públicos desempenhando funções em órgãos públicos, foi questionado aos entrevistados se as funções exercidas colaboram para que a gestão pública municipal alcance seus objetivos, a fim de identificar se os servidores entrevistados têm ciência do seu papel no processo de contribuição para o alcance das metas estabelecidas.

Neste quesito, o entrevistado 2 coloca uma questão significativa, já que o mesmo considera esse ser um ponto que apresenta certa dificuldade, apontando que o trabalho que lhes compete é feito, mas a gestão tem seus programas que, por vezes, não é do acompanhamento, nem do conhecimento dos servidores. O entrevistado afirma fazer sua parte, assim como espera que a gestão faça a sua e considera estar dando tudo certo, pois até o presente momento não lhes foi cobrado nada além do que já vem sendo feito. Já o entrevistado 3 relata que sempre trabalhou com ética profissional, sabendo ouvir e falar no

momento certo, de forma respeitosa, e que isso é fundamental para geração de um bom serviço.

Considerando que, “os servidores precisam ser habilitados a prestar um bom serviço e a reforçar as suas próprias capacidades e competências” (OCDE, 2010, p. 2019), quando questionados acerca da participação dos entrevistados em capacitações e qualificações promovidas pelo órgão municipal, os mesmos afirmam já terem recebido esse tipo de incentivo e que as melhorias após esses treinamentos são perceptíveis e consideráveis.

De início, devido à época e observando que as coisas não eram tão atualizadas como hoje, não haviam muitas reuniões, mas com o passar dos anos, algumas reuniões, assessorias, capacitações, passaram a ser mais frequentes. Como ultimamente, com essa nova gestão, teve uma capacitação e foi riquíssima. Quanto mais adquirimos conhecimento, melhor. (E3)

[...] temos também a oportunidade de lidar com outras pessoas, outras comunidades, realizar trocas de conhecimento, então tudo isso favorece nossa atividade do dia a dia. O conhecimento não tem limite, cada vez mais é possível aprender algo novo que pode servir para nosso desempenho do dia a dia como cidadão que trabalha para a coletividade. (E2)

Observando a gestão de recursos humanos dentro dos órgãos públicos como algo restrito a fiscalização do cumprimento de regimentos, como aponta o OCDE (2010), quando indagados sobre o processo de comunicação entre a Administração de Pessoal e o servidor público de modo geral, os entrevistados 2 e 3, afirmaram que essa relação se restringe apenas a questão burocráticas.

Não existe uma troca de informações. O relacionamento com a Administração de Pessoal é somente quando é necessário solicitar um direito, como férias, ou algum documento, em que se vai ao setor, preenche uma solicitação e se tem um retorno do solicitado. Mas não existe uma troca de informações no dia a dia. (E2)

Quanto a esse ponto, o entrevistado 1 pondera colocando que:

Além da relação burocrática, eu possuía uma relação de amizade com alguns outros agentes públicos, havendo certa “liberdade” entre os servidores de perguntar algo relacionado ao seu trabalho seja a um diretor, a um secretário, ou até mesmo ao próprio Prefeito. (E1)

Como exposto por Brandão e Guimarães (2009), a gestão por competência dispõe de meios eficientes para otimizar uma gestão organizacional, tornando-se uma ferramenta fundamental. Norteados por essa afirmativa e considerando essa gestão como meio de elaboração de estratégias que propiciam o desenvolvimento do capital humano e institucional

foi questionado aos entrevistados acerca do conhecimento dos mesmos sobre o que é gestão por competência e qual sua importância.

Essa gestão primordial, não sendo possível administrar uma Prefeitura sem projetos, sem ideias, sem comunicação com os funcionários, sem o diálogo na tentativa de melhorar os serviços prestados. Tudo pode ser melhorado, eu trago isso da própria programação, nenhum sistema está pronto, eu posso sempre evoluir e quem vai descobrir isso é o usuário que recebe diretamente o atendimento. (E 1)

O gestor que trabalhar dentro desse aspecto, o município, ou a entidade que ele esteja dirigindo no momento, seja Estado ou União, só tem a ganhar, porque a gestão por competências está atrelada a pessoas que realmente tem competências para desenvolver suas atividades com um bom desempenho, em que essas pessoas devem ser lembradas e melhor beneficiadas e reconhecidas porque são pessoas que estão gerando produção para o município e para a sociedade, mas infelizmente isso não é possível se ver no dia a dia. (E 2)

É importante em todos os aspectos. É necessário ter humildade para se trabalhar com as pessoas tanto da zona rural como da zona urbana, tem que atender também a toda a sociedade que procura a nós, funcionários da Prefeitura, assim como outras pessoas de fora que nos procuram para saber informações até mesmo de outras gestões. A qualidade do atendimento é o principal. (E 3)

No que se concerne ao entendimento dos entrevistados acerca do tema em questão, verificou-se que apenas o ator 2 possui uma melhor compreensão com relação ao que se refere gestão por competências e sua importância no setor público, enquanto o entrevistado 1 e 3, detém um conhecimento bastante limitado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Intencionou-se com este estudo provocar uma reflexão acerca da importância da gestão por competência como ferramenta eficiente para as organizações públicas. Assim, baseado na teoria, o planejamento da força de trabalho seria consideravelmente eficaz, se existisse uma maior flexibilidade e efetividade na gestão do conjunto de servidores, como coloca o OCDE (2010). Contudo, esta pesquisa teve como propósito identificar a maneira como ocorre a alocação dos Assistentes Técnicos da Prefeitura Municipal de São Mamede-PB, sendo desenvolvida por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada.

O contexto explorado foi a percepção dos servidores públicos desta categoria acerca de alguns pontos que fundamentaram esta pesquisa, como conhecimentos, habilidades e atitudes, o entendimento sobre as atribuições que lhes competem, a consciência da participação dos mesmos no alcance do objetivo proposto pela Administração Pública, suas qualificações profissionais como meio de potencializar as atividades exercidas, a relação

Administração de Pessoal e servidor público, considerando este um fator essencial para a identificação e gerenciamento de competências e a concepção dos entrevistados acerca da gestão por competências.

Com relação à definição institucional do cargo de Assistente Técnico e suas atribuições, é importante destacar que dois sujeitos, um deles com anos expressivos de exercício no departamento de pessoal, não possuem conhecimento acerca do documento existente que traz essas questões estabelecidas. Atrelado a essa concepção, vale aferir sobre a existência de uma possível falha na comunicação interna, inerente a amplitude das dinâmicas de trabalho do setor de recursos humanos, o que pode comprometer o desempenho das atividades, uma vez que é necessário que os servidores públicos municipais conheçam as atribuições características aos cargos ocupados para que, conseqüentemente, cada um tenha clareza do seu papel no processo de alcance das metas públicas estabelecidas.

Também foi possível perceber, diante da análise dos resultados que foi realizada, que os colaboradores possuem uma certa dificuldade, variada em diferentes graus, em relação à compreensão do que é a gestão por competências e uma limitação a respeito de como as competências que cada um possui pode influenciar no desempenho organizacional.

Ainda nessa perspectiva, vale ressaltar que, a alocação do entrevistado 2 é pertinente as suas competências técnicas. No que tange ao entrevistado 1, ao assumir o concurso público, sua designação não foi condizente aos seus conhecimentos técnicos, assim como suas qualificações não enquadravam-se com a função exercida inicialmente. No tocante ao entrevistado 3 é possível constatar que, sua atuação atual desconsidera sua experiência obtida ao longo dos anos. Hodiernamente, foi possível presumir que os Assistentes Técnicos do órgão municipal estudado, atendem as exigências pertinentes as atribuições do cargo que ocupam, devido a vasta experiência adquirida por meio dos anos de exercício no serviço público municipal, embora a maneira com a qual os mesmos foram alocados, durante todo período de atuação no funcionalismo público, não observava as competências de cada um, uma vez que não existe um método de identificação das mesmas.

Outro ponto fundamental a ser enfatizado é a respeito das qualificações e treinamentos proporcionados pelo órgão estudado. Esses mecanismos que auxiliam aos colaboradores a potencializar suas competências são fornecidos com certa periodicidade e, de fato os resultados no que concerne à agregação de novos conhecimentos, são satisfatórios.

Todas estas questões identificadas por meio do presente estudo tornam-se um alerta para que a entidade pública estudada passe a considerar a gestão de pessoas por competências como uma ferramenta efetiva de integração e mudança, no sentido de identificar e gerir

profissionais, o que pode garantir um retorno positivo ao órgão como verificar oportunidades de melhorias a serem realizadas e pontos de excelência, suprir possíveis lacunas existentes e agregar valor ao capital humano e institucional.

Contudo, esta pesquisa tem a necessidade de continuidade da discussão e do aprofundamento sobre o tema, a fim de que a gestão por competências na esfera pública torne-se uma realidade, auxiliando a administração a alcançar sua missão no meio em que está inserida. Portanto, sugere-se para possíveis pesquisas futuras, a elaboração de trabalhos que analise quais os principais desafios da gestão pública em aplicar a gestão por competência e qual o nível de influência desses desafios ordenados de acordo com os diferentes tipos de setores que compõem a esfera de um governo.

PEOPLE MANAGEMENT BY SKILLS INTO PUBLIC ADMINISTRATION OF SÃO MAMEDE-PB.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate the allocation of the skills of the technical assistants that integrate the city hall of São Mamede - PB, through a pertinent technical observation, based on a theoretical material basis. The objective was to contextualize the public administration and to reflect the importance of management by competences in the public sphere. Related to the research method, the study was developed in the qualitative paradigms, through an exploratory research of descriptive character, realized by means of a study case. As a data collection instrument, a semi-structured interview was used, based on the bibliographical references in which the following research was structured. As a result of the research, it was possible to verify that the technical assistants of the municipal organ studied, had the necessary qualifications to occupy the position, although the way they were distributed during the years of service provided, did not observe the competences of each one, since there is no process to identify them. Another essential factor is the relation of the Municipal Public Administration to the public agents, which is restricted to purely bureaucratic issues, disregarding the performance of the management of people by competence as an important tool of strategies for the development of human capital.

Keywords: Public Administration. Management by competence. Server Public.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em Abr. 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em Mai. 2018.
- BRANDÃO, K.I; CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO; J. R. S. **Série Gestão por Competência. Gestão por Competências**. FGV Editora IDE. 1ª edição. Rio de Janeiro, 2016.
- BRANCHIER, Alex Sander; TESOLIN, Juliana Daher Delfino. **Direito e legislação aplicada**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibplex, 2006.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em Mai. 2018.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A restrição democrática na reforma da gestão pública**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2002/02-75Restri%C3%A7%C3%A3oDemocratica.p.pdf>>. Acesso em Mai. 2018.
- CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 66 (3), p. 371-394, jul/set., 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2386/1/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncias%20no%20setor%20p%C3%BAblico_experi%C3%A2ncias%20de%20pa%C3%AAs%20avan%C3%A7ados%20e%20li%C3%A7%C3%B5es%20para%20o%20Brasil.pdf>. Acesso em Mai. 2018.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf>. Acesso em Mai. 2018.
- GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, 2010. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101>. Acesso em Mai. 2018.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sao-mamede/panorama>>. Acesso em Out. 2018.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**. Relatório da OCDE: Brasil 2010, Governo Federal. Título original: “Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government.” Tradução: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil.

OSÓRIO, Karen Kellen Silva dos Santos. **Os desafios da gestão por competência: uma possível contribuição para as organizações públicas**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17115/DISSERTACAO%20KAREN%20OSORIO%20POS%20BANCA%202.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em Abr. 2018.

Prefeitura Municipal de São Mamede. Disponível em: <http://saomamede.pb.gov.br/a_cidade/historia>. Acesso em Out. 2018.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. - 2. ed. Reimp.- Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2012. 160.: il.

APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ALUNA: CAROLINNE CARVALHO DE ARAÚJO
ORIENTADORA: CINTHIA MOURA FRADE**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO**

**TÍTULO: A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA DE SÃO MAMEDE- PB**

Dados sóciodemográficos

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () 20 a 25 anos de idade () 26 a 30 anos de idade
() 31 a 35 anos de idade () 36 a 40 anos de idade () mais de 41 anos de idade

Nível de Graduação:

() Ensino Médio () Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo

Caso a resposta seja superior completo, informe o curso da graduação:

Tempo de atuação como Servidor Público: _____

Roteiro de entrevista

1. A função realizada tem relação com sua formação acadêmica? Até que ponto você enxerga sua formação acadêmica como importante para o desempenho das atividades dentro da função exercida?
2. Você tem conhecimento claro acerca das competências de um assistente técnico? Existe uma definição formalizada pela instituição referente às atribuições necessárias para exercer tal função?
3. Considerando o conhecimento como o “saber”, quais os conhecimentos teóricos/técnicos que um assistente técnico deve possuir para desempenhar seu trabalho de forma competente?
4. Considerando habilidades como o “saber fazer”, quais as habilidades que um assistente técnico deve possuir para desempenhar seu trabalho de forma competente?
5. Considerando atitudes (aspectos comportamentais) como o “querer fazer”, quais as atitudes que um assistente técnico deve possuir para desempenhar seu trabalho de forma competente?
6. Tomando como base as competências que você descreveu anteriormente (perguntas 3, 4 e 5), quais delas você possui? Quais não possui? Quais possui, porém precisa aperfeiçoar (melhorar)?
7. Quando assumiu seu cargo, suas competências individuais foram aproveitadas e aceitas?
8. Dentro do seu setor, você se vê atuando mais individualmente ou coletivamente?
9. Como suas atividades e desempenho contribuem para o alcance dos objetivos traçados pela Gestão?
10. De que maneira a instituição colabora para a sua capacitação e desenvolvimento profissional?
11. Ao longo do tempo atuando como servidor público, você já recebeu algum tipo de qualificação profissional? Caso sim, você percebeu melhoria em suas atividades após tal experiência?
12. Como se dá o processo de comunicação entre a Administração de Pessoal e você, servidor público municipal? Esta comunicação se restringe apenas a questões burocráticas ou é possível manter uma relação que te auxilia a potencializar suas qualificações?

13. De que maneira você dialoga com seu superior imediato acerca do desenvolvimento de suas atividades? Existe um *feedback*? Caso sim, com que frequência?
14. Qual a sua compreensão sobre gestão por competências e você considera essa gestão como importante?

Permito que esse questionário seja utilizado para a realização do Trabalho de Conclusão de curso da aluna Carolinne Carvalho de Araújo, concluinte do curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII.

Assinatura do entrevistado

São Mamede-PB, ___ / ___ / ___.