

Competência dos Gestores Públicos Locados nos Cargos de Secretários do Município de Santana do Livramento.

Aluno: Valfredo Soares Neves.
Orientador: Prof. Me. Luiz Edgar de Araújo Lima.

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em mapear as competências necessárias para Gestores Públicos locados nos cargos de secretários do município de Santana do Livramento. Com isso, a contribuição que se pretende trazer com a pesquisa é a operacionalização do processo de indicação aos cargos de secretários municipais pelos diferentes municípios que buscarem utilizar uma Gestão Pública mais coerente com os anseios de uma sociedade, que prima por uma administração pública mais efetiva e eficaz. Foi utilizada a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Também, foi realizada por meio da construção, validação e aplicação de uma entrevista semiestruturada que identificou as competências, sua importância e a intensidade do uso destas, verificando assim, se há coerência na sua relação. A análise de conteúdo foi desenvolvida através da categorização das competências inferidas das falas dos respondentes. Os resultados apurados apontam para a identificação das competências necessárias para o exercício das funções de Secretário, evidenciando coerência entre o grau de importância estabelecido e a intensidade de uso destas competências.

Palavras-Chaves: Competências, Gestor Público, Administração Pública.

RESUMEN

El objetivo de este estudio consiste en esquematizar las competencias necesarias para los Gestores Públicos que están en los cargos de secretarios del departamento de Santana do Livramento. Con esto, la contribución que se pretende traer con la investigación es la operacionalización del proceso de indicación a los cargos de secretarios municipales por los diferentes municipios que buscan utilizar una Gestión Pública más coherente con las ambiciones de una sociedad, que busca una administración pública más efectiva y eficaz. Fue utilizada la investigación descriptiva, con enfoque cualitativo. También, fue realizada por medio de la construcción, validación y aplicación de una entrevista semi-estructurada que identificó las competencias, su importancia y la intensidad de la utilización de estas, verificándose así, si hay coherencia en su relación. El análisis del contenido fue desarrollado a través de la categorización de las competencias observadas en los diálogos de los que contestaron a las preguntas. Los resultados averiguados apuntan para la identificación de las competencias necesarias para el ejercicio de las funciones del Secretario, evidenciando coherencia entre el grado de importancia establecido y la intensidad de la utilización de estas competencias.

Palabras clave: Competencias, Gestor Público, Administración Pública.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública como qualquer organização, recebe matéria prima, transforma e converte em produtos. Seus produtos são bens e serviços públicos colocados à disposição da sociedade. Porém a coletividade almeja que esses serviços públicos sejam entregues, com mais qualidade, em contra partida aos altos tributos cobrados de seus contribuintes pela máquina pública.

O Poder Público para atingir seus objetivos institucionais, deve ir à busca de novos modelos de gestão, a fim de encontrar uma eficiência administrativa, que traga resultados a sua estrutura e funcionamento. A Gestão por Competências se mostra como um instrumento emergente relacionado à Gestão de Pessoas, em especial no Setor Público, como vemos em Pires et al. (2005).

O referido autor traz em um de seus capítulos, informações sobre experiências bem sucedidas de instituições públicas, em atividades de Gestão por Competências. Entre elas estão: Agência Nacional de Energia Elétrica; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; Casa civil da Presidência da República; Banco Central do Brasil; Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Câmara dos Deputados; entre outras.

Por sua vez Leme (2011) observa que algumas organizações aplicam de forma equivocada o mapeamento de competências, pois equiparam avaliação de competências à avaliação de desempenho.

Sendo assim, o presente estudo traz como diferencial, o desafio da aplicação do Mapeamento de Competência para Cargos em Comissão, que são declarados em lei, como sendo de livre nomeação e exoneração. Levando-se em conta que a grande maioria das investidas em cargos e empregos públicos se dá a partir de aprovação prévia em concurso público.

O que se tem observado nos últimos tempos, é que o preenchimento de cargos de secretários do município se dá a partir de acordos políticos partidários oriundos das coligações eleitorais. Possivelmente, essa práxis, vai de encontro ao estudo que é a valorização das competências, o que se infere, causam impactos visíveis no cotidiano da Gestão Municipal.

Compreende-se a insatisfação popular no que diz respeito à prestação do serviço público municipal, com isso a necessidade de se adotar um novo modelo de gestão que se ajuste aos anseios sociais se tornou necessário para corresponder à expectativa de uma mudança promissora na administração pública.

Pode-se evidenciar que é necessário na atualidade, que as organizações atuem em harmonia com o cenário que as cerca. Como esse ambiente encontra-se em intensa agitação, com a demanda e contínuas variações políticas, sociais e econômicas, as organizações necessitam habituarem-se continuamente com metodologias de transformações e ajustes a esses ambientes.

Nesse sentido, a Gestão por Competências procura destacar a importância da administração ir ao encontro de um processo evolutivo que a permita procurar o aprimoramento constante na busca de objetivos, realizações e inovações na prestação de serviço e assim almejar que as secretarias deem uma resposta positiva em uma nova realidade da administração pública municipal.

Com isso, surgem alguns questionamentos como os mencionados a seguir: **Quais são as competências necessárias, qual o grau de importância, qual a intensidade de uso na prática profissional para o contexto de trabalho na ótica dos gestores públicos locados nos cargos de secretários municipais de Santana do Livramento?**

Para ajudar nas respostas dos questionamentos elaborados, optou-se por traçar o seguinte objetivo geral: Mapear as competências necessárias ao exercício dos cargos de secretários no município de Santana do Livramento e analisar se há coerência entre o grau de importância atribuído e a intensidade de uso dessas competências. A partir do objetivo geral delinear-se os seguintes objetivos específicos para o estudo: Identificar quais as competências essenciais para o cargo de secretário municipal; Estabelecer o grau de importância, dessas competências, para o contexto de trabalho e o exercício do cargo e funções; e Verificar a intensidade de uso dessas competências na prática profissional do Gestor público.

Buscando explicar a importância desse estudo, na atualidade percebe-se que o cargo de Secretário tornou-se vital para o êxito da Gestão Municipal, pois através deles é que se operacionalizam os projetos e estratégias que agregam valores a Administração Pública Municipal evidenciando assim a relevância e a justificativa, deste projeto.

Através de uma perspectiva de mudança cultural no preenchimento de cargos de secretários do município, o processo de mapeamento de competências traz a proposta de um novo modelo a ser adotado em futuras gestões que aponta para o processo de evolução das organizações públicas e de uma postura organizacional estratégica.

A atual conjuntura de globalização atribui diversos desafios às organizações, exigindo-lhes a utilização de novos modelos de gestão para que possam seguir um processo contínuo de desenvolvimento.

Na procura de padrões de gestão que tragam respostas aos desafios contemporâneos e associar competências à estratégia organizacional, a gestão por competências aparece como promissora.

Embora a sociedade ainda adote um caráter apático diante do insuficiente grau de resposta que lhe é provido, é evidente a perspectiva aparente de que, por si só, a força pública seja capaz de garantir a ocupação de cargos e empregos públicos por pessoas que tenham aptidão para servir ao público e, de fato, desempenhem esse papel.

A consequência é que a seleção pública, conforme é realizada hoje, nomeia candidatos bastante capazes intelectualmente, porém, em certos casos, sem as competências apropriadas para um bom desempenho no cargo ou função.

A clareza na urgência por uma restauração no processo de seleção de servidores públicos, que enquadrem a posse em cargos públicos de profissionais que estejam aptos a servir a sociedade, que demonstrem comprometer-se com a vontade coletiva e zelem pela efetividade da administração pública.

Nesse sentido, a gestão por competências, em suas ideias iniciais de combinar conhecimentos, habilidades e atitudes, aparece como um instrumento auxiliar nas ações de contratações de cargos de confiança.

Com isso, a contribuição que o estudo pretende trazer é a operacionalização do processo de indicação aos cargos de secretários municipais pelos diferentes municípios que buscarem utilizar uma Gestão Pública mais coerente com os anseios de uma sociedade, que prima por uma administração pública mais efetiva e eficaz, no que diz respeito a sua prestação de serviço.

Visto isso, o trabalho segue para próxima etapa onde será apresentada a base teórica para realização da pesquisa.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo trouxe a fundamentação teórica, o qual foi alicerçado o trabalho. Nele estará presente a base teórica dos autores que contribuem para a conquista dos objetivos propostos.

2.1 COMPETÊNCIAS

Inicialmente especifica-se uma linha a seguir, no que se refere à sua conceituação, devido o termo competência ter adquirido várias conotações com o passar dos anos. Pois no que alerta Junqueira (2009), segundo a opinião de alguns autores, tudo passou a ser chamado competência, originando uma amplitude, a ponto de, causar confusão em estudantes e profissionais.

Ainda sobre a definição da conceituação, Rocha (2009) enfatiza a Gestão por Competência e suas aplicações o mais perto de seu emprego na atualidade, porém também alerta para as divergências na conceituação apresentadas na literatura.

Quanto à literatura, grande parte pesquisada, se não, a maior dela, agora respeitando a cronologia, conceitua Competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, também conhecido pela sigla CHA.

Para Becker (2001, p.183) “a competência refere-se às características de um indivíduo em termos de conhecimento, habilidades, capacidade e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”.

Na opinião de Dutra (2001) competência pode ser atribuída a diferentes elementos, sendo eles a própria organização ou ainda às pessoas trazendo suas competências individuais. Na visão do autor, caracteriza-se competência individual como a sua capacidade de entrega à empresa, ou seja, o que os indivíduos entregam para a organização em sua maneira de agir, como mencionado a seguir:

As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. Para compreendermos melhor o conceito de competência individual é importante discutirmos também o conceito de entrega (DUTRA, 2001, p. 26).

Contudo, Dutra (2004) aborda além do conceito de entrega, o de complexidade, que traz a ideia de avaliação do nível de entrega e da agregação de valor das pessoas, e também o de espaço ocupacional que decorre da relação entre complexidade e agregação de valores.

Outro ensinamento do mesmo autor segue a linha em uma das correntes descritas, à norte-americana, que caracteriza competências como sendo o acúmulo de qualificações individuais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Uma segunda corrente, formada por autores franceses, leva competências não para o individualismo, mas sim para o que é realizado no trabalho agregando valores para a organização.

Carbone et al. (2006) aborda competência com a soma dos conceitos dessas duas correntes e propicia o seguinte entendimento:

[...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto

organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2006, p. 43).

Ainda nesse sentido é relevante que o autor explicita em seus pressupostos: “a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência” (CARBONE et al., 2006, p. 44).

Rocha (2009) também direciona seus estudos diferenciando o que é entendido como competência organizacional e competência do indivíduo, este último seguindo a corrente norte americana e a corrente francesa que somada com a corrente inglesa formam a corrente europeia. Ainda incorporada a essas duas, o autor aborda uma terceira corrente chamada Sul Americana que vem com ensinamentos de autores nacionais.

2.2 CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.

A Gestão por Competências no Setor Público traz em seu contexto que a nomeação de servidores para cargos efetivos ou cargos em comissão e a alocação de competências, pode ser realizada conforme conhecimentos, habilidades e atitudes.

Carbone et al. (2006, p.44), mostra graficamente “que uma competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos”. Estes caracterizados como conhecimentos, habilidades e atitudes, que são considerados como os três recursos ou dimensões da competência. Para definição do CHA, se levará em conta os pressupostos dos autores Carbone et al. (2006) e Bergue (2010), este último, abrange conceitos relativos a área pública.

O Conhecimento é o saber. Sendo assim na opinião de Carbone et al. (2006, p.45) “o conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento”.

Também pode ser definido, como tudo que se aprende nas instituições de ensino, na bibliografia, no trabalho, na vida. Também no que apresenta o seu emprego no serviço público pode ser assim caracterizado:

Conhecimentos, já pensando no contexto da administração pública, podem ser entendidos como aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade. [...] Os Conhecimentos, sob uma certa perspectiva, podem ser considerados o vetor mais facilmente operacionalizável no caso da administração pública (BERGUE, 2010, p. 477).

Exemplificando conhecimentos para construção de competências na administração pública podem ser citados os conhecimentos de legislação aplicada no setor público, gestão de pessoas no setor público, teorias organizacionais, políticas públicas entre outros listados na Matriz Curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

A Habilidade é o saber fazer. “A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação” (CARBONE et al., 2006, p. 45).

Numa linguagem empírica, habilidade é tudo que se utiliza dos nossos conhecimentos diariamente.

Como caracteriza Bergue (2010, p. 477) “as habilidades constituem outra dimensão do conceito de competência. Habilidade, neste contexto, e em apertada síntese, diz respeito à capacidade de conversão do conhecimento em ação”.

Comunicação e aptidão para operar recursos tecnológicos estão entre os exemplos de habilidades trazidos pelos autores em suas respectivas obras.

Atitude é o querer fazer. E para enriquecimento da definição de atitudes se torna relevante à argumentação de Pires et al. (2005), que traz o seguinte esclarecimento:

O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer (PIRES et al., 2005, p.18).

Na visão de Carbone et al. (2006) a atitude, “diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações”.

Já Bergue (2010, p. 477), conceitua que “O componente atitudinal, por sua vez, está mais relacionado a atributos de personalidade e postura social e profissional”.

Exemplos de atitudes estão relacionados a valores éticos, proatividade, predisposição para aprimorar-se continuamente (CARBONE et al., 2006; BERGUE, 2010).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Na atual conjuntura da administração pública, em todas as esferas, marcada pelas mudanças em busca de melhores resultados, se faz necessário a escolha para a ocupação de cargos, servidores que tenham em seu perfil, não somente conhecimentos técnicos, mas também sejam detentores de habilidades relevantes para o cumprimento de suas atribuições, e tenham atitudes compatíveis com os cargos a eles designados. Dessa maneira:

Para Gestão por Competências funcionar efetivamente é necessário que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve fazer (LEME, 2011, p. 4).

Convém observar também que o autor vai ao encontro à teoria de entrega do servidor (DUTRA, 2001, 2004), e amplia o conceito de competências, descrevendo: “Não importa as competências que um servidor tenha. O que importa são as competências que ele entrega, pois se ele tem a competência e não entrega, de nada adianta para a organização” (LEME, 2011, p.16).

A administração pública focou na Gestão por Competências, notadamente, após a edição do Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006, que instituiu diretrizes para o desenvolvimento de pessoal do Setor Público Federal,

determinando para as entidades dessa esfera a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006, Decreto 5707).

O inciso II do art. 2º do mesmo texto, trás a definição da Gestão por competências assim descrito:

II - 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 (BRASIL, 2006, Decreto 5707).

Em vista disso a Gestão por Competências pode ser considerada uma tecnologia de gestão emergente no campo da Administração Pública.

2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O autor Pires et al. (2005), ressalta a necessidade do Mapeamento de Competências no Setor Público. Com isso:

A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores surge como desafio adicional não apenas para as atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações de governo (PIRES et al., 2005, p. 91).

Para Carbone et al. (2006) e Brandão (2010) um dos alvos do mapeamento, senão o principal deles, consiste em identificar o gap, ou lacuna de competências, trazendo no início de seu processo a identificação das competências necessárias para que a organização atinja seus objetivos.

“O mapeamento constitui etapa fundamental da Gestão por Competências, visto que orienta as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização” (BRANDÃO, 2010, p. 11).

Em Leme (2011) vamos encontrar uma colocação importante no processo de mapeamento, o autor não recomenda que o CHA seja mapeado separadamente, pois seria inviável detalhar as Atitudes segundo a metodologia tradicional, sendo que

para cada Conhecimento deve ter uma especificação de uma Habilidade. Desta maneira, sempre que:

Empresas públicas ou privadas que optam por esta separação encontram grande dificuldade em manter seus processos atualizados e atuam com auto grau de subjetividade tanto no processo de mapeamento quanto no processo da avaliação (LEME, 2011, p. 7).

Um dos propósitos do mapeamento é a identificação do gap ou lacuna de competências.

2.5 GAP OU LACUNA DE COMPETÊNCIAS

A identificação do gap tem como seu objetivo principal comprovar a necessidade de qualificação sobre determinadas competências, trazendo como propósito, eliminar ou minimizar a lacuna existente entre as competências existentes e as necessárias para uma melhor prestação de serviço dentro da organização.

Neste sentido Pires et al. (2005) alega que após feito o levantamento das lacunas de competências existentes, o processo de nomeação deve ser direcionados aos candidatos com perfil desejado, por meio de seleções voltadas para pretendentes específicos e de outros meios disponíveis. Por conseguinte:

É importante ressaltar que, na ausência de ações de capacitação ou desenvolvimento por parte da organização, esse gap tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências, o que tende elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional (CARBONE et al., 2006, p. 53).

Para Carbone et al. (2006) e Brandão (2012) o *gap*, ou lacuna, é identificado através do mapeamento das competências organizacionais e humanas, ou seja, é o espaço existente entre as competências atuais e as necessárias na organização. Para melhor compreensão, sua origem é definida como:

Termo em inglês que significa distância, lacuna, divergência, diferença. A expressão *gap* de competências, portanto, denota a ideia de existência de uma diferença ou discrepância entre uma situação idealizada – competências desejadas pela organização; e a situação real – competências existentes na organização (BRANDÃO, 2012, p. 10).

Infere-se que o gestor público na área de gestão de pessoas, enfrentará desafios como os de reconhecer e de adequar as competências existentes na sua equipe de trabalho, identificar as lacunas e a possibilidade de minimizá-las, bem como estar atento para agregar competências emergentes com vista a uma melhor adequação na busca da eficiência e eficácia do serviço público.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere aos objetivos da pesquisa, em sua fase inicial optou-se por utilizar uma pesquisa classificada como exploratória, que conforme Gil (2012, p. 27), “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Em um segundo momento a pesquisa é classificada como descritiva, que de acordo com Gil (2010), tem objetivo principal descrever as características de certa população ou de certo fenômeno, e pode estabelecer a relação entre certas variáveis. Dessa maneira, a presente pesquisa, descreve as competências dos secretários municipais, bem como, estabelece a relação entre as competências das secretarias.

Nesse sentido, Gil (2010, p. 28) exemplifica que “outras pesquisas desse tipo são as que se propõe a estudar, o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade”.

Ainda segundo o autor, são incluídas nesse grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. O que se encaixa no tipo e na forma de coleta de dados desta pesquisa. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. (GIL, 2012, p. 28). O que justifica a classificação desta pesquisa.

No que diz respeito ao método escolhido para realização, a pesquisa possui abordagem qualitativa, que segundo Neves e Domingues (2007) é comum ser empregada quando se avaliam relevantes os fatores sociais, políticos, ideológicos, além dos técnicos, que rodeiam os sujeitos estudados, o que vai de encontro com a proposta da pesquisa.

Quanto ao tipo a pesquisa foi classificada como Levantamento, pois como caracterizam Kauark (2010) e Gil (2012) é quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Desta maneira justifica-se o método, pois de acordo com Gil (2012, p. 56) uma das principais vantagens do levantamento está no: “conhecimento direto da realidade. À medida que as próprias pessoas informam a cerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores”.

Nessa linha Gil (2012) reforça ainda, que os levantamentos são mais apropriados para pesquisas descritivas que explicativas e também são muito úteis para estudo de opiniões e atitudes. O que foi levantado por meio dos instrumentos de pesquisa.

Considerando sua trajetória, o estudo traz na delimitação do sujeito os secretários municipais. Tendo em vista que o município de Santana do Livramento possui atualmente quinze secretarias, foi realizado o levantamento em cinco destas, sendo elas: Secretaria Municipal de Serviços Urbanos; Secretaria Municipal de Obras; Secretaria Municipal de Trânsito, Transporte e Mobilidade Urbana; Secretaria Municipal da Fazenda e Secretaria Municipal de Educação.

As três primeiras citadas por estarem ligadas a atividades visíveis no cotidiano da população e por esse motivo com maior demanda de reivindicações sociais, a Secretaria da Fazenda por ter como característica o contato direto e ininterrupto com o cidadão contribuinte e a Secretaria de Educação por representar um dos pilares do desenvolvimento em todas as esferas de governo, desta forma, foram verificados um terço dos cargos de secretários municipais.

Para realização da coleta dos dados, considerando os objetivos do trabalho e atendendo a abordagem empregada, foi utilizada como instrumento a técnica da entrevista semiestruturada. Durante esta, em seu início, foram realizados alguns questionamentos a fim de traçar o perfil dos entrevistados.

“Existem diversos tipos de entrevistas, mas, para efeito de mapeamento de competências, é mais comum o uso daquela denominada **semiestruturada**” (BRANDÃO, 2012, p. 30, grifo do autor).

Neste sentido Carbone et al. (2006) menciona que a entrevista possui uma técnica de pesquisa muito aplicada ao mapeamento de competências, pois com esse instrumento é possível identificar as competências relevantes à organização.

Foram eleitas para compor o roteiro da entrevista quinze perguntas, divididas em três blocos de cinco perguntas, estes blocos posteriormente na Análise dos Resultados irão aparecer como categorias, cada bloco atendendo a cada um dos objetivos específicos. No bloco “A” as perguntas A1, A2, A3, A4 e A5 têm como objetivo identificar as competências essenciais para o cargo de secretário, nesse bloco as perguntas se tornaram redundantes com a finalidade de confirmar a similaridade das respostas. No bloco “B” foi criada uma escala nas perguntas para que se pudesse estabelecer um grau de importância das competências durante as perguntas, sendo: B1-Irrelevantes, B2-Declinantes, B3-Estáveis, B4-Emergentes, B5-Relevantes. No bloco “C” da mesma forma foi estabelecida uma escala, agora para verificar a intensidade de uso das competências, sendo: C1-Ausentes, C2-Encontra dificuldade em colocar em prática, C3-Transitórias, C4-Uso, C5-Usa diariamente. As perguntas não foram realizadas na ordem, os blocos eram misturados com a finalidade de não induzir nas respostas.

Após a realização das perguntas principais, e para finalizar a entrevista foram aplicadas mais algumas perguntas a fim de traçar o perfil dos Secretários entrevistados.

O conteúdo foi aplicado como pré-teste ao Gestor Público titular da pasta da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer. Podendo com isso verificar com sucesso a possibilidade de transformar as falas através de inferências em competências relativas aos cargos de Secretários Municipais.

As demais entrevistas foram realizadas em dias e horários distintos, levando-se em conta a disponibilidade dos secretários, sendo que três delas foram realizadas nos gabinetes das respectivas secretarias, e duas no saguão da Prefeitura Municipal conforme o senso de oportunidade. O menor tempo para realização das entrevistas foi de dez minutos e meio, e o maior tempo de cinquenta e cinco minutos. O material para coleta dos dados foi um gravador digital, uma folha com as perguntas impressas e uma caneta para anotações durante a entrevista.

Para analisar os dados utilizou-se a análise de conteúdo. “No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é [...] na prática a mais utilizada” (BARDIN, 1977, p. 153).

As entrevistas gravadas foram digitadas num total de 13.392 palavras. As respostas dos entrevistados foram examinadas visando à interpretação de seu conteúdo e a partir de um quadro com a descrição de 30 competências (*Quadro 1*), foram identificados elementos nas falas que permitiram inferir 572 competências.

“De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura se constitui numa interpretação” (MORAES, 1999, p. 3). Nesse sentido foi constatado que menos de 2% das falas não foram convertidas em competências.

Quadro 1 – Descrição das Competências dos Secretários Municipais.

Nº	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
1	Planejamento	Ter capacidade para planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas, programas, planos e projetos públicos, sempre comprometido com a manutenção e respeito às regras e valores democráticos.
2	Visão estratégica	Ter visão estratégica, considerando a especificidade do serviço público, vinculando-se às leis, políticas, programas e projetos da instituição pública.
3	Formular estratégias	Formular estratégias, definir metas e ações na sua área de atuação, mesmo quando os recursos são escassos para o serviço público, considerando democraticamente os anseios e as demandas da sociedade.
4	Visão crítica	Ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias.
5	Criatividade	Ter criatividade para gerar novas ideias, indo além do saber fazer, contribuindo para propor melhorias no processo de trabalho e na resolução de problemas.
6	Inovação	Inovar, colocando em ação as ideias novas que podem contribuir para melhorar a qualidade da gestão bem como a satisfação da comunidade.
7	Identificar problemas	Identificar problemas que impedem o pleno desenvolvimento do trabalho.
8	Resolver problemas	Identificar e compreender as alternativas de soluções para resolver os problemas e crises.
9	Lidar com mudanças	Lidar com mudanças descontínuas no ambiente de trabalho.
10	Tomada de decisão	Tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho.
11	Competência Política	Ter competência política, para administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho intra e interinstitucionais atendendo aos interesses da sociedade.
12	Negociação	Negociar, argumentar sendo capaz de se posicionar visando alcançar os resultados que atendam o interesse da sociedade.
13	Comunicação	Comunicar de forma compreensível, para construir um entendimento recíproco, compartilhado e socializado dos saberes e informações no ambiente de trabalho bem como com a sociedade.
14	Utilizar tecnologias administrativas	Ter habilidade para utilizar tecnologias administrativas de modo a gerar eficácia e eficiência no serviço público.
15	Trabalho em equipe	Saber cooperar no ambiente de trabalho com conhecimentos, habilidade e atitudes.
16	Organização	Capacidade de programar, organizar e controlar suas atividades e projetos variados, bem como sua agenda política e o seu ambiente de trabalho.
17	Autonomia e individualidade	Capacidade de atuar de modo independente, impulsividade, vontade pessoal.
18	Comprometimento	Ter comprometimento no dia a dia do trabalho.
19	Administrar conflitos	Administrar conflitos resolvendo-os de modo a chegar ao entendimento recíproco.
20	Liderança	Ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum.
21	Responsabilidade	Assumir responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas.
22	Desenvolver capacidade técnica	Buscar o desenvolvimento da capacidade técnica.
23	Desenvolver capacidade crítica	Buscar o desenvolvimento da capacidade reflexiva, crítica.

(continua)

(conclusão) - **Quadro 1** – Descrição das Competências dos Secretários Municipais.

24	Desenvolver novos profissionais	Desenvolver novos profissionais, repassando conhecimentos, informações, atividades e gerando oportunidades de aprendizagem.
25	Ética	Agir de acordo com os princípios da administração pública, respeitando as leis, normas, códigos de conduta profissional.
26	Foco no cidadão usuário	Atender os jurisdicionados, operadores do direito e público em geral, com agilidade, eficiência e qualidade cumprindo a missão institucional.
27	Cidadania e Democracia	Promover a cidadania proporcionando à comunidade gozar dos seus direitos com serviços de qualidade.
28	Utilizar CHAs	Utilizar os conhecimentos (teórico e técnico) e habilidades adquiridos na educação formal nas diversas situações de trabalho.
29	Integrar CHAs	Integrar diferentes conhecimentos (teórico e técnico) adquiridos, possibilitando compreender e agir no contexto de trabalho.
30	Transpor CHAs	Transpor os conhecimentos e habilidades adquiridos, indo além da reprodução dos saberes e procedimentos.

Fonte: Buzatto; Júnior; Lopes (2013), com adaptações.

Esse quadro foi utilizado com o objetivo de materializar as competências e suas respectivas descrições.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados caracterizou-se por serem 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino, todos com idade superior a 40 anos. Dos entrevistados 60% já exerceu a função de Secretário Municipal em outros governos. Também se pôde constatar que 40% dos respondentes já exerceu a função Secretário Municipal em outra secretaria.

O respondente com menor tempo de atuação no serviço público foi de 6 anos e o com maior período de atuação foi de 33 anos. Além disso 80% possui filiação partidária, sendo que metade destes já trocou de filiação pelo menos uma vez.

Quanto à escolaridade, seguindo o critério de último nível completo, 40% possui o Ensino Médio, 40% Curso Superior e 20% Pós Graduação. Do total dos entrevistados 80% já ouviu falar em Gestão por Competências, desta maneira estabelecendo um perfil de pesquisados bastante qualificado.

3.2 CATEGORIZAÇÃO

Foram realizadas no processo de interpretação das falas dos respondentes, inferências que resultaram em 572 competências, as quais foram categorizadas em três grupos, pois “o objetivo básico da análise de conteúdo é produzir uma redução dos dados de uma comunicação, o que, em geral, exigirá um número reduzido de categorias” (MORAES, 1999, p. 7).

A primeira categoria vem com o objetivo de identificar o que a sua denominação apresenta: Competências Essenciais para o Cargo de Secretário Municipal. Para se chegar aos dados a serem categorizados foi realizado o bloco “A” com cinco perguntas durante a realização das entrevistas, são elas:

A1 – Em sua opinião, o quê caracteriza um secretário competente?

A2 – Que atributos de sua secretaria são valorizados pela sociedade?

A3 – Para Elevar o Grau de satisfação do usuário contribuinte em relação à prestação de serviços, que competências os secretários municipais devem possuir?

A4 – Para que a secretaria seja capaz de concretizar sua estratégia, o secretário deve ser capaz de quê?

A5 – Que características distinguem a sua secretaria das demais?

A partir das respostas destas perguntas foram realizadas inferências que deram resultado a 182 competências, sendo 24 das competências, catalogadas no Quadro 1, com suas respectivas frequências.

“É importante, ainda, verificar a frequência com que cada competência é mencionada nas entrevistas, visto que, em investigações dessa natureza, o número de menções feitas a respeito de determinado item é indicativo de sua relevância” (CARBONE et al., 2006, p. 60).

As competências foram categorizadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorização das Competências Essenciais para o Cargo de Secretário Municipal

CATEGORIA	COMPETÊNCIAS	FREQUÊNCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O CARGO DE SECRETÁRIO MUNICIPAL	Visão Estratégica	35	19,23%
	Planejamento	27	14,83%
	Foco no Cidadão Usuário	18	09,89%
	Liderança	13	07,14%
	Identificar Problemas	12	06,59%
	Resolver Problemas	11	06,04%
	Demais Competências com frequência inferior a 10.	66	36,28%

Fonte: Elaborado pelo autor.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...]” (BARDIN, 1977, p. 117).

Competências como Visão Estratégica, Planejamento, Foco no Cidadão Usuário, Liderança, Identificar Problemas e Resolver Problemas foram as que apresentaram maior frequência dentre as inferências das respostas do bloco A da entrevista, o que caracteriza a relevância destas competências para as atividades do cargo de Secretário Municipal. Outras 17 competências foram inferidas, porém com frequência abaixo de 10, o que minimiza o grau de relevância dentro da categoria Competências Essenciais.

A segunda categoria veio com a finalidade de estabelecer um Grau de Importância das Competências para o contexto de trabalho no exercício do cargo de Secretário e para isso foi criado uma escala dentro do bloco de perguntas que foram:

B1 – Na atualidade quais as Competências que você classificaria como irrelevantes no Setor Público?

B2 – Que competências você classificaria como declinantes no ambiente de sua secretaria, ou seja, aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro?

B3 – Para o cargo de secretário, quais as Competências que você considera estáveis, ou seja, as Competências que permanecem relevantes ao longo do tempo?

B4 – Que Competências você classificaria como emergentes em seu contexto de trabalho, ou seja, aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro?

B5 – Que Competências você julga relevantes para consecução dos objetivos organizacionais?

Quadro 3 – Escala de importância das competências mapeadas no bloco B das perguntas.

IRRELEVANTE	NADA IMPORTANTE
DECLINANTE	POUCO IMPORTANTE
ESTÁVEL	IMPORTANTE
EMERGENTE	MUITO IMPORTANTE
RELEVANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a obtenção das respostas coletadas nesse bloco de perguntas foram realizadas inferências que deram como resultado 180 competências, as quais foram divididas em subcategorias conforme a sua respectiva pergunta e atribuição ao Grau de Importância. Dessa maneira respeitando o critério de exclusividade ou exclusão mútua. “Um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria, ou seja, cada elemento ou unidade do conteúdo, não pode fazer parte de mais de uma divisão” (MORAES, 1999, p. 8).

Quadro 4 – Categorização do Grau de Importância das Competências.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	COMPETÊNCIA	FREQUÊNCIA	
			ABSOLUTA	RELATIVA
GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS	IRRELEVANTES	Individualidade	11	73,33%
		Demais competências atribuídas a essa sub categoria não fazem parte do quadro 1.	04	26,66%
	DECLINANTES	Desenvolver novos Profissionais	10	71,42%
		Individualidade	02	14,29%
		Demais competências com frequência inferior.	02	14,29%
	ESTÁVEIS	Competência Política	13	28,88%
		Tomada de Decisão	06	13,34%
		Demais competências com frequência inferior.	26	57,78%
	EMERGENTES	Planejamento	09	21,95%
		Desenvolver novos Profissionais	08	19,52%
		Demais competências com frequência inferior.	24	58,53%
	RELEVANTES	Trabalho em Equipe	09	13,85%
		Resolver Problemas	07	10,76%
		Demais competências com frequência inferior.	49	75,39%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 4, que a frequência da Individualidade a transforma na Competência mais irrelevante quando atribuída a escala da subcategoria. As Competências Desenvolver novos Profissionais e novamente a Individualidade foram mencionadas pelos respondentes como as que estariam declinando com o passar dos anos. Na subcategoria Estáveis, onde foram inferidas 45 Competências, 13 destas apontaram a Competência Política como sendo a mais estável no decorrer dos anos, seguida da Tomada de Decisão. Partindo para a análise das Competências com escala de maior importância, as Emergentes e as Relevantes contabilizaram a inferência de 41 Competências cada uma das subcategorias, sendo que nas Emergentes as Competências com maior frequência foram o Planejamento e Desenvolver novos Profissionais, já nas Relevantes, a frequência direcionou a importância para Competências como Trabalho em Equipe e Resolver Problemas.

A terceira e última categoria tem por objetivo fazer a verificação da Intensidade de Uso das Competências na prática profissional do Secretário Municipal e para isso, foi criada uma escala no bloco das perguntas descritas a seguir:

- C1 – Que Competências você percebe como ausentes no cotidiano do secretário?
- C2 – Quais as Competências que você como secretário encontra dificuldades de colocar em prática?
- C3 – Que Competências você classificaria como transitórias em sua secretaria, ou seja, aquelas que são usadas apenas em momentos críticos, crises e transições?
- C4 – Na atuação dos secretários municipais, é notório o domínio do uso de quais Competências?
- C5 – Que Competências você usa diariamente em suas atribuições como secretário?

Quadro 5 – Escala da Intensidade de Uso das Competências Mapeadas no bloco C das perguntas.

AUSENTES	NÃO USO
ENCONTRA DIFICULDADE EM COLOCAR EM PRÁTICA	USO POUCO
TRANSITÓRIAS	USO AS VEZES
USO	USO
USO DIÁRIAMENTE	USO MUITO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois de realizadas as inferências das respostas das perguntas do bloco C, surgiram 210 Competências, categorizadas cada uma, mais uma vez, dentro de sua respectiva pergunta e escala de Intensidade de Uso. Destas foram 25 Ausentes, 32 na subcategoria Encontro Dificuldade de Colocar em Prática, 28 Transitórias, 61 Uso e 64 Uso diariamente. A representação dessa ação vem no Quadro 6, pois, “Classificar elementos em categorias, impõe investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles” (BARDIN, 1977, p. 118).

Quadro 6 – Categorização da Intensidade de uso das Competências na prática profissional dos secretários.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	
			ABSOLUTA	RELATIVA
INTENSIDADE DE USO DAS COMPETÊNCIAS	AUSENTES	Desenvolver novos Profissionais	09	36%
		Individualidades	07	28%
		Demais competências com frequência inferior.	09	36%
	ENCONTRO DIFICULDADES EM COLOCÁ-LAS EM PRÁTICA	Formular Estratégia	09	28,13%
		Lidar com Mudança	07	21,87%
		Demais competências com frequência inferior.	16	50%
	TRANSITÓRIAS	Negociação	08	28,58%
		Resolver Problemas	04	14,28%
		Tomada de Decisão	04	14,28%
		Demais competências com frequência inferior.	12	42,86%
	USO	Integrar CHAs	12	19,67%
		Liderança	06	09,83%
		Demais competências com frequência inferior.	43	70,50%
	USO DIARIAMENTE	Responsabilidade	11	17,18%
		Comprometimento	06	09,38%
		Utilizar CHAs	06	09,38%
Demais competências com frequência inferior.		41	64,06%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a categorização é possível observar que na subcategoria Ausentes a competência Desenvolver novos Profissionais e Individualidades estão apontadas como Competências que não constam nas atividades desenvolvidas pelos Secretários.

As Competências que os Secretários encontram mais dificuldade em colocar em prática é Formular Estratégias e também Lidar com Mudanças, essa última as inferências apontaram não para a personalidade, mas sim para resistência do funcionalismo em relação a novas situações, ou seja, os secretários tem dificuldade em aplicar a mudança.

Para a subcategoria Transitória, a Competência com maior relevância é a Negociação e em segundo lugar ficaram empatadas as Competências Resolver Problemas e Tomada de decisão.

Para definir Competências usadas com certa regularidade foram identificadas Competências como Integrar CHAs e Liderança e por fim foi categorizado Responsabilidade, Comprometimento e Utilizar CHAs como Competências usadas diariamente.

“O contexto do qual se analisam os dados deve ser explicitado em qualquer análise de conteúdo. [...] uma pesquisa usando a análise de conteúdo necessita fundamentar-se numa explicitação clara de seus objetivos” (MORAES, 1999, p. 3).

Após a apresentação dos resultados obtidos, com o desenvolvimento e emprego das técnicas de análise de conteúdo, o capítulo a seguir trará uma análise verificando se a pergunta da pesquisa e os objetivos foram atingidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se através deste estudo, realizar o mapeamento das competências essenciais para a ocupação do cargo de Secretário Municipal.

Buscando ferramentas que levassem a materialização das respostas, da pergunta de pesquisa ao categorizar o bloco “A” de perguntas, foi revelado o primeiro objetivo específico que era Identificar quais as Competências Essenciais para o cargo de Secretário Municipal. Todas as perguntas foram direcionadas com o propósito de identificar uma única categoria de competências, as essenciais. Com isso revelaram-se 6 competências com maior frequência nas inferências que foram: Visão estratégica, Planejamento, Foco no cidadão Usuário, Liderança, Identificar Problemas e Resolver Problemas. Todas elas inerentes ao cargo de Secretário Municipal, atendendo assim o objetivo de identificar as competências essenciais para o cargo de Secretário.

A segunda etapa das perguntas, que eram compostas pelo bloco “B” buscou a resposta para o segundo objetivo específico que era Estabelecer um Grau de Importância, destas Competências, para o contexto de trabalho e o exercício do cargo e funções.

Ao estabelecer uma escala de importância procurou-se identificar primeiramente competências “irrelevantes” para o contexto do trabalho, nessa pergunta a “B1” todos os respondentes ficaram com dúvida, pois se observou que a atenção na condução das respectivas pastas está no olhar em frente, na busca pela eficiência e não na irrelevância das ações, mesmo assim as inferências das respostas levaram para a Individualidade como irrelevante para o Setor Público na atualidade.

Na subcategoria “Declinante” onde se buscava descobrir competências cujo grau de importância tende a diminuir no futuro, foi apontado a competência Desenvolver novos Profissionais. Não na personalidade do secretário e sim em capacitar o servidor em geral. Também mais uma vez apareceu a competência Individualidade, onde há coerência, pois a competência aparece como “Declinante” e “Irrelevante”.

Como “Estáveis”, ou seja, competências que não oscilam ao longo do tempo, aparecem competências como, Competências Políticas e Tomada de Decisão, a primeira, leva ao encontro de administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho e a segunda se confirma, pois tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho, são ações que se mantêm relevantes ao longo do tempo.

Quanto as competências “Emergentes”, aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro e, cuja escala de relevância atribuída leva para o “muito importante” obteve a maior frequência das inferências a competência Planejamento, pois é uma forma de organizar o futuro, essa Competência é cada vez mais exigida tendo em vista a programação do uso dos recursos, logo em seguida foi apontado a competência Desenvolver novos Profissionais, o que aponta como coerente, pois tendo em vista que essa competência aparece também como “Declinante”, é notória a preocupação dos Secretários para corrigir essa deficiência, assim num futuro próximo esses profissionais que declinaram tenham a oportunidade de se desenvolverem profissionalmente.

Nas competências com escala de “Extremamente Importante” aparecem competências como Trabalho em Equipe e Resolver Problemas. Mais uma vez aparece à coerência nas respostas, pelo fato de Trabalho em Equipe estar como

“Extremamente Importante” e a Individualidade estar na parte mais baixa da escala de relevância que é a “Nada Importante”, pois essas duas são exatamente o oposto uma da outra.

A categorização do bloco “C” aparece para responder o terceiro objetivo específico que é Verificar a Intensidade de Uso dessas Competências na Prática Profissional do Gestor Público.

Da mesma maneira os entrevistados tiveram dificuldade em responder a pergunta com a escala de intensidade de uso mais baixa, pois não estão preocupados com o que não se usa e sim com o que é usado a fim de trazer soluções para as ações. Mesmo assim destacaram-se nas inferências competências como Desenvolver novos Profissionais e Individualidade, se mostrando coerente mais uma vez, pois essas competências já foram citadas com baixo grau de importância no outro indicador, ou seja, relativo a desenvolver novos Profissionais, está “Declinando”, pois “não é Usado” e ao mesmo tempo aparece como “Emergente”, com vistas à correção dessa deficiência. A individualidade aparece como “Irrelevante” e “Ausente”.

Formular Estratégias e Lidar com Mudanças são competências que os Secretários “encontram dificuldade em colocar em prática”, ou “usam pouco”. Mais uma vez observa-se respostas coerentes, pois a primeira se justifica pelos entraves burocráticos por isso o Planejamento aparece como uma competência “Emergente” no bloco “B”, para diminuir a dificuldade em Formular Estratégias. Já Lidar com mudanças, não está relacionado a personalidade do respondente e sim há uma dificuldade relativa a essa competência pela resistência do funcionalismo.

Nas competências “Transitórias” a frequência das inferências apontou para competências como Negociação, Resolver Problemas e Tomada de Decisão o que de fato se mostra coerente, pois são Competências usadas realmente em momentos críticos, crises e transições.

Na escala “Uso” aparece mais uma vez a coerência quando a frequência nos apontam competências como Integrar Conhecimentos, Habilidades e Atitudes seguidos da Liderança.

O “Uso Diariamente”, que é a maior escala para a intensidade de uso apresentou competências como Responsabilidade, que é assumir responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas, mais a competência Comprometimento junto com Utilizar Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

Com isso o estudo atingiu o seu Objetivo Geral que era Mapear as Competências necessárias aos exercícios dos cargos de Secretários do Município de Santana do Livramento e analisar se há coerência entre o grau de importância atribuído e a intensidade de uso dessas competências.

Contudo se pode registrar que existe coerência entre o Grau de Importância e a Intensidade de Uso, bem como, a coerência por categorias individualizadas, quando analisadas separadamente. Com isso é possível inferir que os secretários tem um olhar direcionado ao futuro, relatando soluções emergentes como o Planejamento a fim de corrigir dificuldades burocráticas como a formulação de estratégias.

O trabalho em seu desenvolvimento teve como limitador a greve dos Técnicos Administrativos, o que fez com que a biblioteca permanecesse fechada durante grande parte da elaboração da pesquisa.

Como sugestão fica o Mapeamento de Competências nas Secretarias de forma individualizada com todos os servidores, também seria interessante realizar esse trabalho de forma quantitativa, pois a aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados deixaria o respondente mais a par do tema em questão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 3ª ed.; Rio de Janeiro: Campus, 2001. Tradução de: The HR scorecard: linking people, strategy, and performance.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**: métodos técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Funcional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: Junho de 2015.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; JÚNIOR, Valdir Machado Valadão; LOPES, José Eduardo Ferreira. **Competências do Gestor Público**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2ª ed.; Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed.; São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6ª ed.; São Paulo: Atlas, 2012.

JUNQUEIRA, Credson Ribeiro. **Gestão por Competências sem Mistério**. São Paulo: Baraúna 2009.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna, BA: Via Litterarum, 2010.

LEME, Rogério (Org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação, v. 22, n. 37, p. 7 - 32. Porto Alegre: 1999.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de Pessoas por Competências**: um enfoque gerencial. Campinas, SP: Alínea, 2009.