

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU***

**MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

**ANGELO ABRAMOWICZ**

**MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DAS SECRETARIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Santo Ângelo – RS  
2018

**ANGELO ABRAMOWICZ**

**MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DAS SECRETARIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

**Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla**

Santo Ângelo – RS  
2018

A161m Abramowicz, Angelo

Matriz de competências para gestores das secretarias de administração pública de um município do noroeste do Rio Grande do Sul / Angelo Abramowicz. – Santo Ângelo : URI, 2018.

98 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Gestão 2. Competências. 3. Secretários municipais I.  
Título.

CDU: 35(816.5)

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

ANGELO ABRAMOWICZ

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DAS SECRETARIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE UM PEQUENO MUNICÍPIO DO NOROESTE  
DO RIO GRANDE DO SUL

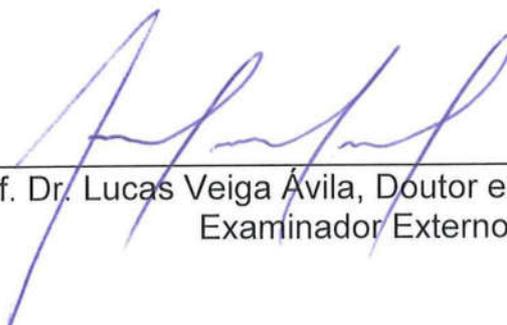
Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



---

Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis  
e Administração  
Orientadora/Presidente



---

Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila, Doutor em Administração  
Examinador Externo



---

Profa. Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Doutora em Desenvolvimento  
Regional  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 30 de Agosto de 2018.

## RESUMO

A gestão municipal necessita estar articulada de maneira a manter a organização da administração pública e garantir os direitos dos cidadãos. Urge o preparo dos gestores para garantir o bom desempenho das funções, cujas competências contribuam para o alcance de resultados, atendendo às demandas sociais e tornando a gestão pública eficiente. Neste sentido, o presente trabalho teve o objetivo de propor uma matriz de competências para o exercício das funções de secretários municipais de um município do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada pesquisa dirigida (entrevistas) junto aos atuais secretários municipais e à uma parcela da população do referido município, objeto de estudo, no intuito de investigar, sob a perspectiva destes dois públicos sobre a condução dos trabalhos junto às secretarias municipais. Com base nos resultados obtidos nas entrevistas e nas pesquisas bibliográficas, elaborou-se uma matriz de competências, que poderá contribuir para uma gestão pautada na eficiência e excelência dos serviços públicos.

**Palavras – Chave:** Gestão; Secretários Municipais; Competências.

## **ABSTRACT**

Municipal management needs to be articulated maintaining the organization of public administration ensuring the citizen's rights. The managers have to be trained to ensure a good performance of functions, whose skills contribute to reach the results attending the social demands and becoming an efficient public management. Following this way, the current work had the objective of proposing an array of skills to support the assignment of functions of municipal secretaries from the northwest of the state of Rio Grande do Sul. For that, a research was worked out headed (interviews) with the current municipal secretaries and for portion of population of the refered county, study object, in order to investigate, from the perspective of these two publics on the conduct of work with the municipal secretariats. Based on the results obtained from interviews and bibliographic research, an array was elaborated, which may contribute for a ruled management on efficiency and excellence of public services.

Keywords: management; municipal secretaries, skills

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Experiência anterior X cargo de secretário (a) .....	47
Quadro 2: Conhecimento técnico para ocupar o cargo de secretário (a) .....	48
Quadro 3: Principais serviços ofertados em cada secretaria .....	49
Quadro 4: Principais anseios do público atendido por cada secretaria .....	50
Quadro 5: Dificuldades diárias enfrentadas em cada secretaria .....	50
Quadro 6: Trabalho focado numa gestão eficiente e participativa; justificativa .....	52
Quadro 7: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Administração .	59
Quadro 8: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Fazenda.....	60
Quadro 9: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente .....	62
Quadro 10: Principais anseios em relação à Secr. Mun. da Educação, Cultura, Esporte e Turismo .....	63
Quadro 11: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Saúde e Bem Estar Social .....	66
Quadro 12: Principais anseios em relação à Sec. Mun. de Obras, Saneamento e Trânsito .....	67
Quadro 13: Dimensões da "competência" e seus significados.....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trajetória da Pesquisa .....	40
Figura 2 - Matriz de Competências para Gestores das Secretarias da Administração Pública de um Município do Noroeste do Rio Grande do Sul .....	78
Figura 3 – Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Administração .....	80
Figura 4 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Fazenda. ....	81
Figura 5 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Educação. ..	82
Figura 6 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Saúde. ....	83
Figura 7 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Obras.....	84
Figura 8 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Agricultura. .	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Escolaridade dos secretários municipais .....	45
Gráfico 2: Participação em cursos de gestão de pessoas.....	46
Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos de acordo com sua representatividade .....	54
Gráfico 4: Grau de escolaridade da amostra da população em estudo.....	54
Gráfico 5: Profissão dos participantes da pesquisa.....	55
Gráfico 6: Contato com as secretarias municipais .....	56
Gráfico 7: Conhecimento acerca da função do cargo de secretário municipal.....	56
Gráfico 8: Aspectos pertinentes à conduta dos secretários municipais.....	57

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Administração Pública.....	13
2.2 Gestão Pública .....	15
2.2.1 Gestão Pública Municipal.....	19
2.2.1.1 Gestão de Pessoas no Ente Público.....	21
2.2.1.2 Funções, atribuições e cargos .....	24
2.3 Gestão por competências.....	27
2.3.1 Conhecimento, habilidade e atitude .....	29
2.3.2 A gestão das organizações .....	31
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Classificação da pesquisa.....	34
3.2 Participantes da pesquisa .....	35
3.3 Coleta de dados.....	36
3.4 Procedimentos éticos .....	37
3.5 Tratamento de dados .....	38
3.6 Trajetória da pesquisa.....	39
3.7 Limitações do Método .....	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	42
4.1 Competências de Secretários Municipais Descritas na Literatura .....	42
4.2 Identificação das Atribuições Exercidas na Visão dos Secretários e dos Municípios .....	44
4.2.1 Resultados sob a ótica dos secretários.....	44
4.2.2 Resultados sob a ótica dos representantes dos municípios. ....	53

4.2.3 Confrontação e análise das competências identificadas e atribuições exercidas.....	69
4.3 Proposta de uma Matriz de Competências para Gestores das Secretarias da Administração Pública de um Município da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	87
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89
APÊNDICE A.....	93

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país democrático, instituído e regido por uma legislação que pressupõe uma gestão pública em prol de todos os cidadãos, uma vez que a própria Constituição Federal (1988) regula em seus artigos a igualdade de direitos e deveres para todos. Atualmente, os meios de comunicação têm divulgado periodicamente notícias vinculadas aos profissionais que atuam no cenário político brasileiro, dentre as quais se destacam as fraudes, os desvios de recursos públicos e a precariedade dos serviços ofertados. Nesse cenário, insere-se uma população conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) de aproximadamente 207 milhões de pessoas, que necessitam de segurança, educação, saúde, estradas, transportes, emprego e renda para o sustento de suas famílias, direitos estes estabelecidos na Carta Magna (CF, 1988).

Considerando o plano municipal entende-se que as demandas sociais apresentam-se de maneira mais gritante, uma vez que há uma maior proximidade entre os gestores e os cidadãos. Aos municípios cabem muitas responsabilidades determinadas pela esfera nacional e estadual, uma vez que o contingenciamento de recursos exige a articulação eficiente e capacitada para gerir os recursos municipais e cumprir com as exigências pertinentes à educação, saúde, saneamento básico, segurança, mobilidade, dentre outros. Diante disso, os desafios para uma gestão pública que atenda a demanda social que emana em todas as esferas municipais do território brasileiro são constantes, detendo grande parcela no cumprimento dos serviços essenciais à população brasileira.

Na esfera municipal, a gestão pública necessita uma articulação de governabilidade de maneira a manter a organização da administração pública e garantir os direitos dos cidadãos. Neste interim, urge a qualificação/profissionalização dos gestores municipais para garantir o bom desempenho de suas funções, cujas competências contribuam para o alcance de resultados, atendendo às demandas sociais e tornando a gestão pública eficiente. Este novo modelo de gestão visa o aperfeiçoamento do gestor, afastando-se da administração meramente burocrática, adotando uma administração gerencial. Para tal, Dutra (2004) pressupõe-se a

existência de competências, habilidades e atitudes dos gestores para se permear uma gestão pública municipal focada na eficiência, eficácia, na qualidade e no desempenho (LIMA, MEIRELLES, RAMOS, 2018).

Estudos realizados por Lourenço (2016), Bispo (2011), Veloso et al., (2011) abordam esta temática e afirmam que a adequada e necessária gestão pública carece da geração de resultados para a população, um panorama semelhante à administração privada que visa, além de outros fatores sociais, a sanidade financeira, essencial também para o ente público. Em muitos municípios brasileiros, a gestão pública deixou de primar pelos interesses coletivos, para primeiramente, atender aos anseios políticos partidários ou particulares. Em suma, a “politicagem” sobrepõem-se à gestão propriamente dita, que deve ter como foco, o atendimento às demandas da sociedade.

Diante deste cenário e da necessidade de mudanças urgentes em favor de uma administração pública voltada aos interesses da população, o estudo teve como objetivo principal elaborar uma matriz de competências para o exercício do cargo de secretário municipal, envolvendo as secretarias de um município do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para a efetivação de tal objetivo, tem-se como objetivos específicos: a) analisar as competências dos secretários do município com base na literatura; relatar acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, por meio da aplicação de entrevistas aos secretários municipais atuantes no referido município e, igualmente aos representantes da sociedade civil (entidades, associações e conselhos municipais); c) identificar as atribuições exercidas pelos secretários; d) realizar a confrontação das competências identificadas com as atribuições exercidas e analisar os resultados para elaborar uma matriz de competências para os cargos de secretários municipais existentes na Prefeitura Municipal, do caso empírico estudado.

A justificativa para a realização deste estudo teve sua motivação fundada na pressuposição de que para ocupar cargos de gestão na esfera pública, os escolhidos deveriam ter determinados conhecimentos, competências e habilidades que vêm ao encontro das funções a serem exercidas por estes. Tais funções se remetem a adoção de atitudes que visam estratégias adequadas para a integração de planos, metas,

orçamentos no intuito de atender a projetos, programas e ações que promovam o desenvolvimento socioeconômico do município. Reforça-se a necessidade de estabelecer na iniciativa pública o que ocorre na gestão de organizações privadas, nas quais se busca canalizar especialistas para a condução dos vários setores que as constituem. Assim poder-se-ia ser tratada a alocação dos gestores dentro das secretarias municipais no ente público, com intuito de aproveitar o conhecimento existente para a solução eficaz dos problemas elencados pela sociedade.

Torna-se pertinente elencar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores a fim de evoluir em práticas de gestão mais sistematizadas, otimizadas e menos burocráticas. Para tanto, torna-se necessário conhecer as competências necessárias, exigidas pela legislação e pela sociedade para o eficiente desempenho da função de secretário municipal, uma vez que o vigente cenário aponta a precariedade dos serviços públicos. Deduz-se que a soma da gestão de todos os secretários municipais é o resultado apresentado à sociedade pelo poder executivo. Com essa compreensão, o presente estudo embasou-se na busca de dados e informações, no que tange à resposta da seguinte questão de pesquisa: quais competências adequadas são necessárias para o exercício do cargo de secretário municipal nas repartições de um município do noroeste do estado do Rio Grande do Sul?

Frente ao momento político brasileiro torna-se necessário despertar nos gestores municipais o pensamento sistêmico em detrimento do pensamento cartesiano que visa olhar as partes do todo (política, partidos, eleitores), e não o todo complexo e interligado (sociedade). É só através da visão sistêmica, olhando o todo, que o gestor poderá ter qualidade e inovar na gestão pública, profissionalizando-se, no anseio de atender aos novos desafios que a evolução mundial da sociedade lhe impõe. Por fim ressalta-se também que este estudo contribui com o meio acadêmico, haja vista a existência de poucos estudos e publicações que abordam a gestão das organizações públicas municipais.

Esta dissertação está composta por sete capítulos. Inicialmente, a introdução, onde caracteriza-se todo objeto do estudo; posteriormente no segundo capítulo, trata-se do referencial teórico trazendo todo embasamento publicado acerca dos temas

gestão e administração pública, gestão pública municipal, gestão de pessoas no ente público, funções, atribuições e cargos, gestão por competências, conhecimento, habilidade e atitude, gestão das organizações; a metodologia é descrita no terceiro capítulo, elucidando como desenvolveu-se a pesquisa; e a análise dos dados coletados, bem como sua triangulação e proposta da matriz de competências para os gestores das secretarias de administração municipal de um município da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul é demonstrada no capítulo quarto. O fechamento desta dissertação está no capítulo cinco através das considerações finais. E, enquadrado no capítulo seis, estão as referências bibliográficas, onde estão listados todos os autores, leis e demais consultas realizadas para o desenvolvimento desta obra. Por fim no último capítulo tem-se o apêndice onde encontra-se os questionários que serviram de método para as entrevistas aos secretários e à população.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo busca elucidar alguns conceitos importantes relacionados à administração e gestão pública no contexto presente, apresentando os princípios que a regem em conformidade com o previsto na Constituição Federal. Também, trata de abordar a organização da gestão pública municipal, apresentando de maneira sucinta os conceitos de funções, cargos e atribuições e o modo em como se prevê a articulação da gestão de pessoas no ente público. Por fim, faz-se a abordagem acerca da importância da gestão por competências, delineada por conhecimentos, habilidades e atitudes.

### **2.1 Administração Pública**

O termo administração pública é dotado de vários conceitos ao se fazer uma pesquisa na internet, já os autores Lima, Meirelles e Ramos (2018) o definem como sendo a forma de como o Estado através de sistemas, legislações e ferramentas

administra e organiza os recursos/serviços para a sociedade em suas três esferas de governo: federal, estadual e municipal.

Lourenço (2016) descreve que durante a história da administração pública existiram três modelos: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. O mesmo autor nos relata acerca da administração patrimonialista, conforme segue:

[...] o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas<sup>4</sup>. A *res publica*<sup>5</sup> não era diferente das *res principis*<sup>6</sup>. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (LOURENÇO, 2016, p. 32 apud BRASIL, 1995, p. 15).

Bresser-Pereira (1997) reforça Lourenço (2016) quando afirma que a característica principal do modelo patrimonialista é a não distinção do que é patrimônio público e o que é patrimônio privado; nesse modelo, pré-capitalista, o príncipe exercia domínio sobre os bens públicos sem a necessidade de satisfação alguma perante a população, predominando o nepotismo, a corrupção, a ineficiência do Estado, falta de profissionalismo, ausência de métodos culminando na falha de planejamento.

Com o advento do capitalismo, surge também a Administração Pública Burocrática, Bresser-Pereira (1997) elucida em seu artigo que o modelo burocrático de administração visava a proteção do patrimônio público contra a privatização do Estado, e que a democracia proporcionada nesse momento, vem em prol da proteção dos direitos civis da população, propiciando os direitos políticos de votar e ser votado. Prates (2014) cita que as principais características burocráticas eram: o profissionalismo, a impessoalidade e o formalismo. Neste modelo surge Max Weber destacando com muita ênfase a superioridade sobre o modelo patrimonialista; no entanto, novamente utilizando-se de Bresser-Pereira (1997), esse excesso de burocracia torneou o sistema lento, caro e ineficiente.

Como o modelo burocrático tinha seu foco nos procedimentos, deixando de lado o atendimento das necessidades da população, surge o modelo gerencial com

foco para os resultados (PRATES, 2014). Bresser-Pereira, cita algumas características desse modelo:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão (1997, p. 12).

A Administração Pública Gerencial trabalha para “a descentralização das decisões e das funções do Estado, a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e a ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público” (LOURENÇO, 2016, p. 35), tendo como referência a administração de empresas.

## 2.2 Gestão Pública

Quando se abordam questões relativas às organizações, independentemente de suas finalidades, fica elucidada a necessidade de uma eficiente gestão para manter-se em conformidade com os anseios pressupostos para a sua existência. E, isto não foge à regra quando se trata da esfera pública, visto que a adequada gestão é indispensável para a organização dos serviços como um todo integrado que deveria atender aos anseios e necessidades da sociedade, uma vez que, a própria nomenclatura, já define como *pública* (PEREIRA, 2016). Importante destacar que a palavra *público*<sup>1</sup>, de acordo com o dicionário, significa “pertencente ou relativo ao povo; aberto e acessível a todos; comum”.

Numa abordagem legal e/ ou constitucional, a gestão pública é regida por princípios e regras. De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, as regras se manifestam através dos atos legais e normativos, enquanto os princípios referem-se aos valores incumbidos na administração pública. Sendo assim, os princípios constitucionais da gestão pública conduzem todas as ações e eventos

---

<sup>1</sup> *Público* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-04-01 14:21:24]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/público>

praticados pelos agentes públicos, ou seja, por todos os servidores desta esfera política.

A Constituição Federal determina os princípios que devem prevalecer na gestão pública, como segue explicitado no Artigo 37: “[...] 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”. São estes os princípios que visam garantir uma gestão para todos, assegurando os direitos previstos para cada cidadão.

A *legalidade* se refere à subordinação do poder público frente ao estabelecido pela legislação vigente, ou seja, não deve haver espaço para se prevalecer vontades ou interesses próprios. Para Paula (2007), o princípio da legalidade coloca o gestor público na situação de subordinado às normativas estabelecidas em leis e às requisições do bem comum, não podendo tomar iniciativas sem esta observância sob o risco de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal. Em suma, o princípio da legalidade impõe que o gestor só pode fazer ou deixar de fazer o que está previsto em lei.

Analisando os princípios que norteiam a gestão pública fica elucidado também que os interesses particulares do agente público jamais podem prevalecer, uma vez que o objetivo é atender à coletividade, caracterizando-se então, o princípio da *impessoalidade* (CHIAVENATO, 2011). Além deste, cabe aos agentes públicos a observância do que é conveniente à população, atuando de maneira honesta e ética, fazendo prevalecer então, o princípio da *moralidade*. Segundo Paula (2007), todos os atos e ações públicas necessitam ser amplamente divulgados para que a sociedade tenha conhecimento de como está sendo conduzida a ‘máquina’ pública; este é o princípio da *transparência*. A transparência tende a elucidar para a população a alocação dos recursos públicos, a organização do quadro de pessoal, os investimentos, dívidas, entre outros.

Observando os princípios acima caracterizados, a lei compreende que o gestor público tende a apresentar o princípio da *eficiência*, uma vez que é de direito da sociedade civil ter atendidas as suas necessidades (PAULA, 2007). Este princípio

pressupõe que as ações administrativas sejam executadas com presteza, rendimento funcional e apuro na intenção de atender as necessidades da coletividade, em observância aos direitos estabelecidos na própria Constituição Federal.

Cabe destacar que mesmo tendo princípios e regras para conduzir a gestão pública brasileira, em todas suas esferas, a condução dos serviços públicos é um desafio eminente e constante.

[...] transformações econômicas e sociais trouxeram a reforma do Estado e de sua administração para o centro da agenda política. Neste contexto, mudanças foram realizadas na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional, mas a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democratização ainda permanece um desafio (PAULA, 2007, p. 21).

Considerando o recente quadro sociopolítico brasileiro é claro o fato de que a gestão pública tem enfrentado dificuldades em estreitar relações entre o Estado e a sociedade, no sentido de promover uma administração mais democrática. Algumas barreiras são difíceis de serem rompidas e foram se consolidando ao longo da história: agentes públicos (alguns ou a maioria) escolhidos de maneira democrática entendem que são detentores do poder, tudo podem e para tudo se dá um jeito; situação em que o olhar não é direcionado para a população que carece de seguridade de seus direitos. Os princípios, dentre os quais, a moralidade não é observada como deveria, uma vez que pouco se faz, para por exemplo, garantir saúde de qualidade a fim de garantir vidas. Nem mesmo a morte de brasileiros à espera de atendimento de saúde, comove ou criminaliza o gestor público.

O Brasil necessita romper com os traços eminentes de uma gestão pública patrimonialista, caracterizada por falhas claras de administração, sem a observância da coletividade e marcada, principalmente na dinâmica dos cargos de confiança, que até onde parece, abrange um grande número do funcionalismo público e não se sabe quanto à observância de competência ou formação para tal ocupação (PAULA, 2007). Este é só um exemplo de que a titularidade de gestão pública, amplamente conduzida por leis e normas, ainda carece de ajustes para avançar em direção a um modelo adequado de administração. Ainda de acordo com Paula (2007, p. 23),

[...] a administração pública mantém a dicotomia entre a política e a administração, pois adere a uma dinâmica administrativa que reproduz a lógica centralizadora das relações de poder e restringe o acesso dos cidadãos ao processo decisório. Além disso, apontamos que o grau de inovação é questionável uma vez que esse modelo tende a imitar as ideias e as práticas da gestão empresarial, desviando-se da elaboração de alternativas administrativas adequadas para o setor público.

Observando novamente Paula (2007), é urgente a evolução da gestão pública para um quadro efetivamente democrático, não somente na eleição dos agentes públicos, mas na observância e seguridade dos direitos estabelecidos para todos, superando os traços de um Estado ainda capitalista. Importante salientar que quando se aborda o tema “democrático”, remete-se também acerca da participação da sociedade na conduta da administração pública. É a população quem cumpre com o seu dever, legalmente constituído por meio do voto, e quem deveria também participar nas tomadas de decisões dos então governantes.

Entende-se que a gestão pública pressupõe a participação dos cidadãos, uma vez que estes têm o direito, e porque não o dever, de intervir na tomada de decisões administrativas, de modo a orientar os governantes para que estes adotem medidas que realmente satisfaçam as necessidades da sociedade como um todo. Além do mais, esta participação social garante o controle sobre as ações, visto que se exige do gestor público a prestação de contas da sua administração. Importante ressaltar que a participação da sociedade, tanto na formulação das políticas públicas quanto na fiscalização permanente dos investimentos públicos, é um direito previsto pela Constituição Federal (CASTRO; GOMES, 2007). Desta maneira, o cidadão participa da escolha de seus representantes e, tem o direito de acompanhar como este poder é exercido, participando e avaliando as decisões administrativas.

Segundo Castro e Gomes (2007), um modo de prever a participação social na gestão pública é através da organização da sociedade em entidades legalmente instituídas, como associações e conselhos representativos e deliberativos. Pode-se exemplificar neste quadro o orçamento participativo, normatizado pela Lei Complementar nº 101/00, a Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 48, parágrafo único), e pela Lei Federal nº 10.257/01, o Estatuto da Cidade (arts. 2º; II; 4º, II, f, § 3º ; 44), um instrumento que abre possibilidades de participação popular também nos processos orçamentários.

Perante o exposto, compreende-se que a participação da sociedade é indispensável para garantir a eficiência e eficácia da gestão pública, uma vez que o ator social vivencia as reais necessidades da população, que por vezes podem não condizer com o pensamento e com a visão de quem está à frente do governo, seja ele na esfera municipal, estadual e/ou nacional. Assim, a gestão pública prevê a participação do cidadão no planejamento e na definição de estratégias e prioridades, favorecendo assim, a democracia e a cidadania.

### **2.2.1 Gestão Pública Municipal**

A democratização política brasileira prevê a participação da sociedade por meio da mobilização dos mais diversos setores, fato que é notável em todas as esferas administrativas, e, de uma maneira mais perceptível, no que se refere à gestão pública municipal, uma vez que o cidadão tem a possibilidade de se “aproximar” do poder público. Reforçando-se essa ideia, a Cartilha da Transparência desenvolvida pela Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul destaca que toda a informação produzida, organizada e gerenciada pelo Estado e/ou município em nome da sociedade é um bem público, sendo que o acesso a estes elementos é o fundamento para a consolidação da democracia (FAMURS, 2011). Para Rocha,

[...] nas últimas décadas, temos a difusão de experiências de democracia participativa nos diversos níveis de governo. Os governos da União e dos estados implementaram espaços de participação, mas foram nos municípios que essas experiências disseminaram-se de maneira mais inovadora. Seja por exigência constitucional, seja pela decisão e criatividade dos atores locais, a consolidação de tais experiências torna-se aspecto central da institucionalização democrática brasileira recente (2011, p. 172).

A gestão pública municipal realizada com a participação efetiva da sociedade favorece o fortalecimento das instituições políticas locais, já que permite a “[...] vocalização de setores excluídos social, econômica e politicamente, ensejando a adoção de políticas redistributivas” (ROCHA, 2011, p. 173). E este modelo de gestão no qual o cidadão tem o dever e direito de participar com vistas a construir uma sociedade mais democrática conduz à educação para a cidadania. Assim, a gestão municipal tem melhores possibilidades de solucionar problemas advindos de um

Estado centralizado, dentre as quais a balcanização<sup>2</sup> dos poderes públicos, uma vez que o cidadão tem a possibilidade de se aproximar do gestor, bem como o exercício de um poder ilegítimo da burocracia pública na tomada de decisões.

Torna-se relevante na gestão pública municipal, portanto, esta participação social, favorecida pela atuação de conselhos deliberativos de políticas sociais, orçamento participativo e outros modelos de espaço para a participação cidadã. Por meio deste modelo de gestão municipal, espera-se uma maior proximidade entre eleitor e gestor, um espaço de diálogo constante da intenção de solucionar os problemas reais da população local, atendendo ao previsto na legislação e garantindo os direitos estabelecidos na Constituição Federal. Para Cely e Siqueira (2011), em um processo cada vez mais democrático, o cidadão necessita ter ciência e cumprir com a sua corresponsabilidade na gestão municipal.

Tratando especificamente de questões relativas ao papel do gestor público municipal e vislumbrando o atual cenário econômico/brasileiro, marcado por crises econômica, política e ética, torna-se importante salientar que a prioridade administrativa deve se pautar no equilíbrio financeiro (BERGUE, 2007). Para tanto, deve-se propor meios para alcançar uma melhor eficiência na arrecadação, obtendo assim possibilidades para investimentos para atender as reais necessidades da população local. Para tanto, é necessário que o gestor público municipal estabeleça meios de desenvolvimento sustentável, implantando ações, de médio e longo prazos, num sistema de políticas públicas integradas, estabelecendo condições de equidade social.

Cabe ressaltar que as ações, de médio e longo prazos, devem atender aos serviços relacionados à saúde, educação, emprego, saneamento básico e segurança, itens que precisam ser prioridade em toda a gestão pública municipal comprometida com a sociedade, ou seja, com a sua única e exclusiva função. Segundo Cely e Siqueira (2011), torna-se eminente que os municípios invistam em suas potencialidades e identidade, a fim de promover o desenvolvimento local sustentável,

---

<sup>2</sup> Balcanização significa a fragmentação de uma região ou de um país em zonas mais pequenas egeralmente hostis entre si. *balcanização* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2018. [consult. 2018-09-08 21:53:41]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/balcanizacao>

investindo também nas melhorias de infraestrutura e na valorização sociocultural local. Para que a gestão pública municipal atenda aos anseios e necessidades da sociedade, além do acima descrito, é fato que a descentralização dos recursos estaduais e federais para os municípios colabora para a promoção de um desenvolvimento mais sistêmico e equilibrado.

Na expectativa de um atendimento equilibrado às necessidades da população é imprescindível uma gestão de um estado descentralizado propiciando a participação da sociedade civil conforme cita Brasil que “[...] uma política de Estado, alinhada à articulação entre a sociedade civil e o governo, conforme prevê a CF/1988, far-se-á através da participação da sociedade civil organizada em Conselhos e com participação nas conferências” (2014, p. 7). Oliveira e Haddad (2001) descrevem que sociedade civil “corresponde à população de cidadãos, ou esfera privada, e abrange suas variadas formas de organização e expressão - com ou sem fins lucrativos, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais”. Andion (2017) apud (Galli et al., 2014; Cook, 2015; Healey, 2015) afirma que a sociedade civil envolve-se na esfera pública colaborando com a administração do Estado, ou seja, o governo na resolução dos problemas, principalmente através da coprodução dos serviços públicos.

Segundo Bergue (2007), para que o atendimento dos serviços públicos se efetive com excelência, além da participação da sociedade civil, o gestor público requer o desenvolvimento de competências básicas, no intuito de atender a toda a complexidade da administração do município, garantindo a qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Salieta-se, portanto, que para atingir essa eficiência e qualidade é necessário investir na capacitação e aperfeiçoamento dos agentes na atribuição verídica de gestor dos municípios.

#### 2.2.1.1 Gestão de Pessoas no Ente Público

Como visto, a administração pública é norteada pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade, sendo estes previstos

legalmente, a fim de atender os direitos básicos da coletividade. Para realizar uma gestão de pessoas no ente público embasada nestes princípios torna-se relevante contar com um setor de recursos humanos devidamente organizado e capacitado, para que o fluxo dos serviços públicos seja atendido com eficiência e eficácia. Para tanto, se faz necessário uma adequada gestão de pessoas, a fim de garantir o atendimento dos direitos e necessidades da coletividade.

Bergue (2007), salienta que a gestão de pessoas no setor público tem função relevante, uma vez que tende a articular os fins estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. Ou seja, a gestão de pessoas no setor público apresenta importância sistêmica e crucial relacionando o desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização. Assim, caracteriza-se a gestão de pessoas no ente público como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2007, p. 18).

Chiavenato (2009) destaca que “gerir” pessoas na esfera pública é responsabilizar-se por administrar e gerir o capital humano da organização, e, o capital humano é o fator mais importante desta, pois é por meio dele que é possível atingir as finalidades e objetivos propostos. Considerando, portanto, a importância da gestão de pessoas em toda e qualquer organização, Chiavenato relata que,

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (1999, p. 5-6).

Dutra (2009, p. 21) define a gestão de pessoas como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais,

experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”. Diante deste conceito, compreende-se que ela não pode ser fragmentada das outras áreas que integram a administração pública; ela precisa ser integrada a um todo com objetivos específicos, necessitando de planejamento para a resolução de atividades burocráticas articulados aos meios de desenvolvimento, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores, a fim de garantir melhorias na oferta do serviço e atendimento à população.

Na esfera pública, além do conhecimento e qualificação específicos para cada cargo, a avaliação e a valorização são os indicadores para verificar se o serviço está sendo ofertado com eficiência e eficácia à população. A partir deste indicativo, poder-se-á propor melhorias para a oferta de serviços públicos de qualidade, de modo que a gestão pública atue como um “aparelho de Estado preordenado a realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2003, p. 78). A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco (SANTOS, 2009, p. 34).

Considerando a importância da gestão de pessoal no setor público, é essencial que se desenvolva algumas práticas para desencadear competências na oferta dos serviços públicos, para que deste modo a gestão pública, como um todo, cumpra com as finalidades previstas legalmente e com as necessidades da coletividade. Para tanto, é preciso se investir em capacitações que aumentem o empenho, a participação e o envolvimento dos servidores, verificando se tais políticas e práticas organizacionais cooperam para com o crescimento do servidor público.

### 2.2.1.2 Funções, atribuições e cargos

O setor de recursos humanos representa uma integração entre políticas, técnicas, habilidades, métodos e práticas, devidamente definidos, para gerir as ações internas e potencializar o capital humano em uma organização (CHIAVENATO, 1999). O principal objetivo deste sistema é selecionar, gerir e nortear os servidores a fim de que estes atinjam as metas estabelecidas. Para tanto, é importante que cada qual atue na função para o qual possui aptidão e/ ou formação, tendo ciência das atribuições de seus cargos e o exercendo com eficiência.

Importante ponderar acerca do conceito relativo a cargo público, que segundo a Lei nº 8.112/90 prevê é assim descrito:

Art. 3º. Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único: os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Portanto, a todo o cargo estão atribuídas funções específicas. Para uma gestão pública eficiente, o quadro funcional precisa ser composto por servidores que detém o conhecimento técnico e específico, além de aptidões e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Considerando esta ideia, Pires ressalta que “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes” (2005, p. 23).

Cabe salientar que com a promulgação da Constituição Federal de 1988, os cargos públicos passaram a ser tratados com mais transparência e profissionalismo, uma vez que passaram a ser realizados os concursos públicos em substituição ao nepotismo. Neste sentido, o objetivo foi aprimorar os serviços públicos, ocupando a maior parte dos cargos com pessoas capacitadas e habilitadas a desempenhar as funções para a qual se colocaram a disposição. Para Lemos (2010), o objetivo da

criação dos concursos públicos foi fazer com que as contratações nesta esfera passassem a ser gerenciadas de modo transparente, justo, com princípios e critérios técnicos.

Junto com a ocupação da maioria dos cargos por concurso público surge, porém, de acordo com Lemos (2010), uma situação que gera preocupação: a estabilidade garantida no serviço público desencadeia, por vezes, servidores acomodados e descomprometidos para com a realização de suas funções com eficiência e eficácia. A fim de neutralizar essa possibilidade, é necessário a atuação de uma gestão de pessoal que promova a capacitação e a valorização do servidor, de modo que este venha a desempenhar suas funções no sentido de realizá-la da melhor forma possível, uma vez que é parte importante do todo que tem o compromisso de atender a coletividade.

Na gestão pública existem ainda os cargos em função de confiança e em comissão. De acordo com a Carta Constitucional, “[...] as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira, nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (Inciso V, Art. 37). Sendo assim, o cargo em comissão ocupa um lugar na estrutura administrativa, visto que, reservado um número máximo estabelecido em lei, o gestor pode nomear qualquer pessoa atribuindo-lhe determinadas responsabilidades; este é o cargo de livre nomeação e exoneração. Já o cargo em função de confiança, é atribuído ao servidor estável no setor público, ou seja, aquele que ingressou por meio de concurso público (DUTRA, 2009). Cabe destacar, que fica vedado nos cargos de comissão, função gratificada ou confiança, a nomeação de cônjuges, parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até terceiro grau, podendo caracterizar nepotismo.

Os cargos que compõem o setor de recursos humanos do ente público precisam estar, portanto, organizados de maneira a cumprir com eficiência as atribuições para as quais foram criados, fundamentados em legislação específica e com número determinado. Para tanto, é necessário haver uma adequada gestão de pessoas no que se refere à esfera pública, a fim de avaliar se tal organização condiz

com o esperado para uma eficiente gestão pública. Segundo Dutra “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas” (2009, p. 29).

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário (DUTRA 2009, p. 42).

Importante ponderar que na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, o setor de recursos humanos é conhecido como departamento de pessoal. Segundo Dutra (2009), sinaliza que a inexistência do estabelecimento de normas gerais para a organização de recursos humanos, unificada à carência de conhecimento caracteriza o setor de RH no setor público como o responsável por questões meramente burocráticas, por vezes, relacionado à ineficiência. Diante desta caracterização, este é o setor que passa a solucionar problemas, constantemente emergencialistas, marcados pela realização de atividades burocráticas, rotineiras e emergenciais, no qual a definição de “[...] políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano” (DUTRA, 2009, p. 38).

Sendo assim, os cargos, funções e atribuições devem ser fundamentados em questões que se referem ao planejamento do serviço, implementação de atividades que favoreçam o desenvolvimento profissional, a implantação de carreiras e novas estruturas remuneratórias e avaliação de desempenho. Para tal, necessita-se haver uma evolução no que se refere aos cargos, funções e atribuições relacionados a gestão de pessoas na esfera pública, que se remete ao abordado por três estágios descritos por Gemelli e Filippim:

I) a administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores; II) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral; III) administração de pessoas –

organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas (2010, p. 34).

Por meio disso, far-se-á uma gestão por competências, que é definida como um modelo que visa propor um clima organizacional adequado ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para cada função e/ ou cargo.

### **2.3 Gestão por competências**

O serviço público é destinado a atender a coletividade; pertencente à organização pública, necessita ser conduzido de modo a promover a eficiência e eficácia da gestão pública. Os cargos devem ser providos por pessoas que detêm habilidades e formação adequada para desempenhar a função atribuída, com comprometimento e competência.

Considerando as ideias de Dutra (2004), a gestão por competências é caracterizada como um conjunto de conhecimentos, atitudes e aptidões necessárias para promover um desempenho adequado dos serviços ofertados, utilizando-se para tal a inteligência, personalidade e capacidade do servidor. Em suma, as competências se referem a todos os recursos que podem ser emanados pelo servidor para a eficiência do serviço a ser prestado; trata-se de um agir responsável e devidamente reconhecido, que sugere integrar, movimentar e transferir conhecimentos, meios e aptidões, agregando excelência à organização e ao servidor.

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004, p. 130).

A gestão por competências no setor público ínsita a necessidade de movimentação, desenvolvimento, valorização, desempenho, gestão de carreira e remuneração, com vistas a aproximar os objetivos individuais aos organizacionais por

meio de um conjunto de medidas para tal, a fim de melhor articular a gestão de pessoas às demandas sociais (GUIMARAES, 2001; ZARIFIAN, 2001). Para Pires (2009), a gestão por competências na esfera pública denota não somente a necessidade de que os servidores apresentem os conhecimentos específicos referentes ao exercício do cargo, mas que estes apresentem também um conjunto de aptidões e atitudes compatíveis com as atribuições futuras.

Neste contexto, a gestão por competência é conceituada como uma “[...] *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*” (DECRETO FEDERAL Nº 5.707/06). Numa mesma linha de pensamento, Fleury e Fleury conceituam a gestão por competências como “[...] *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” (2001, p. 30)

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes da ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos. (PIRES, 2005, p. 36).

Assim, a gestão por competências se apresenta como um modelo de gestão que pressupõe o mapeamento das competências humanas em fomento ao planejamento estratégico organizacional a fim de atingir os objetivos da organização (BEHR, 2010). É um modelo que visa o alinhamento dos conhecimentos, das aptidões e ações dos serviços públicos em razão dos objetivos da organização, reduzindo a distância entre os serviços prestados e o desempenho que a organização necessita (LUCAS, 2015).

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO, 2008, p. 37).

A disposição entre conhecimento, habilidade e atitude é o fundamental na gestão por competências. E, este alinhamento e/ou disposição tem resultados que refletirão nos serviços ofertados à coletividade, uma vez que fortalece a base do conhecimento, amplia a disposição de diagnóstico e qualifica as decisões gerenciais. Assim, o modelo de recursos humanos, por vezes burocrático e operacional, se organiza em torno de temáticas estratégicas desencadeando maiores integrações dentro da organização pública em torno de objetivos claros e estabelecidos.

### **2.3.1 Conhecimento, habilidade e atitude**

Considerando as inúmeras mudanças sociais que ocorrem constantemente na sociedade tem-se a necessidade da agregação de atributos e valores humanísticos ao perfil profissional dos gestores públicos frente aos anseios apresentados e direitos estabelecidos para os cidadãos. Para Moggi (2001), o alinhamento entre as competências CHA – o conhecimento, habilidade e atitude – que permite que os gestores consigam atingir os resultados satisfatórios frente a seus cargos e funções, além de serem também capazes de agir como verdadeiros catalisadores em relação ao potencial de cada um que integra sua equipe de trabalho.

Assim, as competências de gestão integram os meios de gerenciamento – planejamento, organização, liderança e controle – além de abranger habilidades pessoais para a aplicação de situações que envolvam a ação de supervisão, coordenação e direção (RESENDE, 2000). Assim, a integração entre os CHA são determinantes para que o serviço e/ou produto seja bem administrado e de boa qualidade. Rabaglio (2001) define o significado destas letras como sendo: C = Conhecimento (o saber adquirido no decorrer da vida, nas escolas, universidades etc.); H = Saber fazer (todo o conhecimento praticado e aperfeiçoado à habilidade); e, A = Querer fazer (comportamentos adotados diante de situações e tarefas do cotidiano).

O conhecimento é definido como sendo a capacidade que um sujeito tem de agir estabelecido por um processo de saber (SVEIBY, 1998). Especificamente na

gestão, o sujeito que detém o conhecimento consegue controlar com gerenciamento explícito do saber, de maneira a atingir os objetivos estratégicos da instituição. Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser descrita como um conjunto de ações que visam desenvolver e controlar todo o conhecimento de determinada organização no intuito de atingir a consecução de suas finalidades.

No que se refere a conceituar a habilidade, Robbins (2005) a descreve como sendo a capacidade do sujeito para desempenhar as mais variadas tarefas de uma função. A habilidade não é peculiar e/ou própria ao sujeito, esta é adquirida e aperfeiçoada através de treinamentos ou experiências profissionais (CARDOSO, 2009). As habilidades podem ser descritas como sendo de três tipos distintos: as habilidades técnicas, as humanas e as conceituais.

Segundo Chiavenato (2000), a *habilidade técnica* se reporta à execução do trabalho e ao domínio do conhecimento específico para desempenhar o trabalho operacional; portanto, incide em utilizar conhecimentos, meios, técnicas e equipamentos precisos para a execução de tarefas específicas através da experiência e educação. As *habilidades humanas* são imprescindíveis para atuar de maneira eficiente como líderes, tendo facilidade para trabalhar com pessoas, dialogar, compreender atitudes e motivar o trabalho em equipe. Por fim, as *habilidades conceituais* são aquelas que mantêm a visão da organização como um conjunto, consistindo no meio para se entender a complexidade da organização e ajustar o comportamento de suas partes; elas são imprescindíveis para gerenciar o trabalho em conformidade com os objetivos traçados para a organização como um todo.

Completando o CHA, as atitudes são os meios traçados para se atingir a excelência a partir do trabalho realizado com conhecimentos e habilidades (BORBA, 2012). As atitudes do líder/gestor influenciam diretamente os seus liderados, determinando o nível de confiança, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os fins previstos e as metas organizacionais, e, conseqüentemente, obtém-se resultados maximizados.

Entende-se, assim, que o conjunto formado por conhecimento, habilidades e atitudes, forma as competências, ou seja, apresenta as características de um

verdadeiro líder que aprendeu e ainda irá aprender em busca de fins pessoais e da organização, unificando sua postura para a realização das tarefas com objetivos traçados.

### **2.3.2 A gestão das organizações**

As organizações se constituem no intuito de alcançar determinadas metas que um indivíduo, isoladamente, não teria condições de conquistar. Podem ser definidas como núcleo de pessoas, com habilidades e conhecimentos específicos, que atuam em torno de uma temática provida por inúmeras atividades complexas. A soma das ações individuais resulta na sinergia grupal que garante a sobrevivência da organização (LISBOA et al, 2011).

Cabe salientar que as organizações se distinguem umas das outras em razão de suas finalidades e interesses, podendo, portanto, serem humanitárias, políticas, culturais e empresariais. Mesmo diante de tais apresentações, segundo Teixeira (2010), todas possuem em comum a necessidade de administrar o humano, o monetário e o material, no intuito de satisfazer os anseios de clientes ou indivíduos que dela necessitam, e até mesmo garantir as necessidades dos que nela trabalham, garantindo a sua sobrevivência ou existência social.

Para que as organizações sobrevivam, em se tratando do privado e até mesmo do público, é necessário haver uma gestão eficaz. E gerir uma organização não é nada além do que produzir bens ou serviços utilizando indivíduos. A concepção de gestão pode também ser descrita como “[...] uma arte, apesar de seu caráter científico ter vindo a acentuar-se devido ao aumento crescente dos meios de informação e dos instrumentos de gestão à disposição de quem por ela se responsabiliza” (LISBOA et al, 2011, p. 12).

Considerando que as organizações necessitam seguir uma sistematização de ações em prol da garantia de sua subsistência, cabe a elas adotar a planificação, organização, liderança e controle de todas as ações desempenhadas por todos os

intervenientes que nela atuam. Em suma, o processo de gestão das organizações envolve planificar, organizar, liderar e controlar (MAÇÃES, 2018; LISBOA et al, 2011, p. 15).

Abordando individualmente cada uma dessas ações, cabe referenciar que a planificação se refere a estabelecer um plano a seguir, nominando todos os objetivos almejados e os meios para os efetivar. De acordo com Lisboa, pode assim ser definido:

[...] um guião, onde estão comprometidos os recursos exigidos para alcançar os objetivos pretendidos, onde se definem as atividades dos diversos responsáveis pela organização, de uma forma coerente e de acordo com os objetivos em vista e onde se encontram descritos os métodos de acompanhamento e de recolha de indicadores que permitam efetuar medidas corretivas se tal for necessário (2011, p. 15).

A duração deste plano varia em razão do nível hierárquico onde são definidos. Assim, as organizações necessitam articular um conjunto de meios humanos e técnicos no intuito de gerir a sua existência, aproveitando as oportunidades proporcionadas e atendendo as necessidades impostas pela sociedade, de acordo com o tipo de serviços prestados.

Em se tratando da ação *organizar*, compreende-se que esta é um meio para distribuir a autoridade, o trabalho e os recursos, com vistas ao objetivo traçado para a organização. Neste sentido, indivíduos que ocupam cargos hierárquicos superiores precisam ter claro qual o objetivo principal para o momento, e, posteriormente, sistematizar o trabalho e as ações (PEREIRA, 2016). Em razão disso, torna-se relevante saber *liderar*, ter uma visão ampla de todos os aspectos envolvidos para se atingir o que foi traçado na planificação, o que exige muita ação para dirigir, motivar e prezar, também, pela satisfação dos trabalhadores.

As organizações necessitam do *controle* das ações desenvolvidas a fim de verificar se estas estão sendo desempenhadas de modo a atingir os objetivos traçados. Este controle, de acordo com Lisboa (2011) necessita envolver quatro aspectos essenciais: (I) a definição apropriada de medidas padrão de atuação dos

trabalhadores; (II) a averiguação sistemática do efetivo desempenho de cada elemento que compõe a organização; (III) o comparativo dos padrões previamente estabelecidos e o desempenho efetivamente observado; (IV) a adoção de medidas de correção se houver distinção entre o pré-definido e o observado. Por meio da adoção destes quatro aspectos, os gestores conseguirão conduzir o trabalho de acordo com os objetivos traçados para a organização, impedindo que desvios prejudiquem a sistematização geral da mesma.

Diante de tais aspectos, as organizações, de acordo com suas especificidades, tendem a apresentar a necessidade de uma gestão eficiente a fim de atender aos objetivos traçados. Assim, a gestão assume o conceito de “[...] um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade (CHANLAT, 1999, p. 31). Compreende-se, portanto, que a eficiente gestão necessita adotar um olhar holístico sobre todos os segmentos que compõem a organização, de modo que a integração entre seus componentes e os comportamentos de seus colaboradores atenda a demanda e/ou necessidade apresentada.

Por fim, se faz importante salientar que a presente conjuntura brasileira necessita de uma gestão pública eficiente que atenda aos princípios estabelecidos na própria legislação, bem como às demandas apresentadas pela sociedade. Deste modo, torna-se evidente que uma gestão pública municipal que se pauta na observância das competências, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções atribuídas aos secretários, tende a articular uma administração coerente e eficiente diante dos desafios e das necessidades sociais.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia que conduziu o presente estudo teve a finalidade de “[...] buscar, procurar, anotar, [...], observar, experimentar, confirmar, usar deliberadamente, conferir e perguntar” (VELOSO, 2011, p. 35). Assim, pode ser caracterizada como um procedimento formal, construído a partir de reflexões, que se constituiu num meio para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para o desenvolvimento do estudo foi indispensável a admissão de procedimentos metodológicos, caracterizados por um conjunto de processos, pelos quais, se tornou possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto e/ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 2004).

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Quanto a sua natureza ou finalidade a pesquisa se classificou como aplicada, uma vez que desta resultou um produto que poderá ser utilizado por outros pesquisadores, pelos entes públicos municipais e cidadãos interessados na qualificação/evolução da gestão pública.

Considerando os objetivos traçados para a realização deste estudo, a pesquisa também se classificou em descritiva por ser baseada no estudo bibliográfico, descrever as competências necessárias para os cargos de secretários municipais.

Em relação aos procedimentos técnicos a presente pesquisa se caracterizou como sendo bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Bibliográfica por se ter feito necessário a utilização de materiais já publicados sobre o assunto em pauta; documental por se ter utilizado documentos oficiais a fim de buscar as descrições sobre as funções e competências necessárias para se ocupar o cargo de secretários municipais; de campo por terem sido aplicados questionários,

devidamente estruturados (apêndice A) aos secretários atuais e aos presidentes de entidades, associações e conselhos municipais, que constituíram a amostra da população; e, por fim, estudo de caso por ter consistido num estudo aprofundado de um único município a fim de identificar as atribuições, competências e habilidades dos secretários municipais a partir da concepção sobre o assunto, por parte dos próprios secretários, bem como, de parcela da população civil, representada por entidades, associações e conselhos municipais, na pessoa de seus presidentes.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, uma vez que envolveu a obtenção de dados descritivos coletados por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, permitindo a melhor compreensão e interpretação da realidade factual.

### **3.2 Participantes da pesquisa**

Foram nomeados sujeitos da pesquisa, os secretários municipais em exercício desde 2017 e atuais presidentes de conselhos municipais, de entidades e associações, recrutados junto ao setor administrativo, de um município da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O município objeto deste estudo, possui uma área territorial de abrangência de 300km<sup>2</sup>, população segundo o último censo demográfico do IBGE (2010) é de 8.000 habitantes, emancipado a 60 anos, tem como sua principal atividade econômica a agricultura gerando uma renda per capita anual (IBGE 2015) de R\$ 31.000,00.

Considerando que a organização administrativa, do município em questão, prevê a existência de cinco (05) secretarias municipais, foram, cinco (05) secretários que aceitaram participar deste estudo, e, portanto, concederam a entrevista. Cabe memorar que se contactou, primeiramente, o prefeito municipal do município em questão a fim de dar a ele ciência do estudo realizado, e assim, obter a autorização para as entrevistas junto aos secretários municipais.

No que se refere à amostra representativa da população, esta envolveu vinte e cinco (25) sujeitos (cidadãos do município que estão a frente de conselhos municipais, entidades e/ou associações legalmente constituídas). Assim, o estudo foi realizado a partir das entrevistas com dois grupos distintos, ou seja, o grupo que se refere aos ocupantes dos cargos de secretários e o grupo representativo da sociedade civil.

### **3.3 Coleta de dados**

Para a realização deste estudo, foi realizada entrevista com os sujeitos da pesquisa, a partir de um roteiro/questionário devidamente estruturado, a fim de efetuar a coleta de dados previstos.

A entrevista, definida como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 178), foi realizada no intuito de buscar respostas aos objetivos traçados para este estudo. Visou, portanto, esclarecer as funções desenvolvidas pelos secretários municipais, bem como as competências necessárias para o desempenho do cargo referido, sob a ótica dos ocupantes do cargo, num primeiro momento, e em seguida, sob a perspectiva da sociedade civil, parcela da população selecionada para este fim.

Na ocasião, as entrevistas seguiram um roteiro prévio de questões, aplicadas aos integrantes dos dois grupos de pesquisa (secretários e sociedade civil), legalmente constituídos, com agendamento de data, local e horário previamente determinado.

No que tange aos secretários municipais, a referida entrevista buscou arguir sobre dados relacionados à formação acadêmica; ocupação e/ou experiência anterior; domínio ou não de conhecimentos técnicos pertinentes ao cargo ocupado; principais serviços, anseios da comunidade e dificuldades em relação ao trabalho desempenhado em cada secretaria; e, visão da sua conduta diária em função da

construção de uma gestão pública eficiente e participativa. Em se tratando da parcela da população recrutada para o estudo, a pesquisa buscou levantar dados quanto ao tempo de residência no referido município; formação acadêmica; profissão; entidade que representa na sociedade; proximidade com as secretarias municipais; visão quanto à função, conhecimento, habilidade e atitude dos atuais secretários frente ao trabalho que vem sendo realizado; e, principais anseios e necessidades da comunidade diante de cada uma das secretarias municipais.

Cabe ponderar que as entrevistas realizadas com os secretários municipais foram pré-agendadas via contato telefônico, após a autorização obtida com o atual prefeito municipal. Já os representantes das entidades foram contatados pessoalmente, ocasião em que se esclareceu questões relativas ao objetivo do estudo, e, na afirmativa de contribuir com o trabalho, de imediato responderam aos questionamentos. Outrossim, destaca-se que alguns representantes não puderam responder à entrevista de pronto, reagendando outra data, momento em que, portanto, foi realizada a entrevista.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 18 de janeiro de 2018 a 15 de fevereiro de 2018.

### **3.4 Procedimentos éticos**

Para Severino (2007), a ética é relacionada ao que é vivido subjetivamente; assim, a ética necessita acompanhar todo o trabalho do pesquisador. A supressão da subjetividade do pesquisador colabora para que os elementos éticos se tornem extrínsecos ao longo da pesquisa, havendo, portanto, a necessidade de passar por comitês autônomos.

Valores morais e políticos foram pertinentes durante e após a realização da pesquisa, estando assegurado qualquer dano ou risco aos participantes, uma vez que as opiniões, informações e dados coletados constituíram um estudo que está disponível ao conhecimento público. Sendo assim, o referido trabalho foi encaminhado

ao Comitê de Ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/ RS, conforme número do CAAE 80063517.7.0000.5354.

Cabe salientar que os processos éticos adotados para a realização deste estudo se referiram à garantia de fidelidade no que tange à identificação dos participantes na ocasião da discussão dos dados obtidos; entrega e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido; e, a transcrição das entrevistas para a discussão e interpretação dos dados coletados sem nenhuma alteração.

Em consonância, foram utilizados documentos, tais como publicações, livros, leis e artigos para fundamentação do trabalho, uma vez que “a consulta de fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso” (GIL, 2010, p. 121). O mesmo autor descreve que o estudo de documentos permite-se conhecer a estrutura, cargos, funções desenvolvidas pelos funcionários dentro das organizações.

### **3.5 Tratamento de dados**

Conforme cita Gil (2010, p. 122) “a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”. Um pouco diferente descrevem Lakatos e Marconi (2010, p. 151) quando dizem que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram tratados através de análises descritivas ou discursivas, associadas a instrumentos analíticos como quadros, colunas, diagramas, a fim de estruturarem a matriz de competências.

Neste sentido, o tratamento dos dados levantados quando da aplicação das entrevistas, se reportaram à análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011),

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações e procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos dados obtidos. Sendo assim, a análise do conteúdo obtido organizou-se em torno de três momentos: a pré-análise que promoveu a sistematização dos materiais a serem analisados e a formulação de hipóteses para a interpretação final; a exploração do material, e, por fim, o tratamento dos materiais que envolvem a inferência e a interpretação (BARDIN, 2011).

Por fim, observa-se que se utilizou do conceito de triangulação, onde ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE (apud DENZIN e LINCOLN, 2005) afirmam tratar-se de uma combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, a fim de consolidar a construção de teorias sociais (2015). Essa triangulação dá-se devido a utilização associada de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e análise de conteúdo; também evidenciada por ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE (2015) pois mencionam que a utilização de diversas fontes de dados como: relatórios, entrevistas, teorias e documentos caracteriza-se como triangulação metodológica de Denzin, método esse utilizado a fim de evitar possíveis imperfeições de um método por meio de outro.

### **3.6 Trajetória da pesquisa**

São diversas as etapas que compõe o desenvolvimento de uma pesquisa, e essas etapas são oriundas das escolhas e decisões tomadas no início da pesquisa visando o delineamento do estudo ao objetivo proposto; importante ressaltar que segundo Luna (2005) essas escolhas e decisões normalmente abrem um leque de opções a serem consideradas no desenrolar da pesquisa que podem influenciar ao pesquisador em um desequilíbrio metodológico, a fim de evitar tal fato, este último deve estar sempre atento e sensível a esse tipo de condição a fim de conseguir usufruir de todas as informações importantes que surgem em prol do atingimento final ao objetivo proposto.

A Figura 1 demonstra a trajetória da pesquisa:

Figura 1 – Trajetória da Pesquisa

TRAJETÓRIA DA PESQUISA			
1ª Etapa	Definição do Problema		Quais competências são necessárias para o exercício da função de secretário municipal?
	Definição dos Objetivos	Geral	Elaborar uma matriz de competências para o exercício do cargo de secretário municipal.
		Específicos	a) Analisar o perfil das competências dos secretários do município com base na literatura e legislação que descrevem as funções desempenhadas pelo poder executivo; b) Identificar as atribuições exercidas pelos secretários municipais sob sua ótica, bem como dos representantes da sociedade civil. c) Confrontar as competências identificadas com as atribuições exercidas; d) Analisar os resultados da confrontação; e) Elaborar uma matriz de competências para os cargos de secretário municipal com base nos resultados da confrontação.
2ª Etapa	Revisão da Literatura		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestão Pública</b>; Gestão Pública Municipal; Gestão de Pessoas no Ente Público; Funções, Atribuições e Cargos;</li> <li>- <b>Gestão por Competências</b>; Conhecimento, Habilidade e Atitude;</li> <li>- <b>Gestão das Organizações</b>;</li> </ul>		
3ª Etapa	Delineamento da Pesquisa		
	Classificação	Natureza	Pesquisa Aplicada
		Objetivos	Descritiva
		Procedimentos	Bibliográfica, Documental, Pesquisa de Campo e Estudo de Caso
		Abordagem do Problema	Qualitativa
	Instrumento da Pesquisa	Roteiro de Entrevistas.	
	Sujeitos da Pesquisa	Os secretários municipais do município, objeto de estudo.	
		Presidentes de conselhos, entidades e associações do município referido.	
Ética	Apreciação pelo Comitê de Ética da Instituição e autorização de co-participação.		
4ª e 5ª Etapa	Coleta de Dados	Documentos = Lei Orgânica do Município.	
		Aplicação das Entrevistas.	
	Tratamento dos Dados	Pré-análise do autor; instrumentos analíticos; gráficos e análises descritivas; triangulação.	
	Limitações da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não entendimento do entrevistado por parte do autor;</li> <li>- Não entendimento das perguntas por parte do pesquisado;</li> <li>- Possível tendência política nas respostas dos pesquisados.</li> </ul>	
Conclusões sobre a importância do alinhamento das competências, habilidades e atitudes dos secretários municipais na gestão pública e elaboração de uma matriz conforme objetivo geral.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após observada a trajetória da pesquisa através do demonstrado detalhado na figura 1 que evidencia de forma sintetizada toda metodologia empregada do desenvolvimento do estudo realizado, apresenta-se a seguir as limitações do método e na sequência a análise descritiva dos resultados obtidos durante a aplicação da pesquisa supracitada.

### **3.7 Limitações do Método**

Como limitações do método pode-se citar o não entendimento pleno por parte do entrevistado durante os questionamentos a ele realizados pelo pesquisador, fazendo que este último, caso consiga perceber, refazer as questões de outras formas, utilizando-se de diferentes palavras, ou até mesmo de exemplos visando garantir a exatidão das respostas que se busca. Além deste, considera-se também como limitação do método a possibilidade de viés político partidário diante dos pesquisados, em que coube ao pesquisador a sensibilidade para analisar de forma neutra as respostas na tentativa de obter a veracidade desejada e por fim, entende-se como limitação do método também o conhecimento do pesquisador, que pode apresentar alguma falta de informação que veio a interferir na interpretação dos dados obtidos.

Ademais, não se percebem outras limitações, uma vez que o pesquisador teve acesso aos secretários municipais, bem como disponibilidade de tempo para realização das entrevistas. E no que se refere aos presidentes das entidades, conselhos e associações municipais, nenhum empecilho foi encontrado, uma vez que o município de aplicação de estudo é pequeno, e foi relativamente fácil encontrar os endereços e/ou solicitar informações para sua localização.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos quando da interpretação dos dados levantados junto à entrevista realizada e de acordo com os objetivos estabelecidos para a realização deste estudo. Para tanto, apresenta de um modo sucinto, as competências cabíveis aos secretários municipais referendados na literatura, bem como os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o desempenho de uma gestão pública eficiente. Após, apresenta a visão dos secretários municipais e a visão dos munícipes frente ao trabalho que vem sendo realizado em cada uma das secretarias, bem como, elucida as competências identificadas e as atribuições exercidas nos cargos, desencadeando na análise desta confrontação. Por fim, destaca-se a matriz de competências elaborada com base na percepção dos próprios secretários, dos presidentes, representantes das entidades, associações e conselhos municipais.

### **4.1 Competências de Secretários Municipais Descritas na Literatura**

Segundo Aléssio, os secretários municipais são sujeitos que atuam orientados a resultados e à provisão direta de serviços públicos, conferindo valor à comunidade e prestando contas acerca dos resultados obtidos; ainda para o mesmo autor os secretários ou dirigentes públicos são:

[...] ocupantes, por tempo determinado, de cargos de direção de primeiro e segundo níveis hierárquicos de organizações públicas dotadas de autonomia de gestão, nomeados pela autoridade política a partir de processos de escolha orientados à aferição das competências técnicas e gerenciais requeridas para o desempenho da função, podendo ser oriundos ou não das carreiras públicas, e devendo atuar orientados à execução e implementação de políticas públicas, provisão direta de serviços e entrega de valor público à sociedade, prestando contas sobre o alcance dos resultados previamente acordados (2017, p. 36).

Assim, os secretários municipais tomam posições de direção, reportando-se direta ou indiretamente ao político eleito, com autonomia para conduzir e/ou administrar a unidade organizacional (secretaria) pela qual respondem. Dentre inúmeros aspectos que ressaltam-se no perfil de tais profissionais, torna-se indispensável que estes sejam dotados de competências específicas relacionadas ao cargo que ocupam.

Considerando Carbone (2009), os secretários municipais precisam deter as atribuições fundamentais da gerência: saber planejar, organizar e controlar os recursos humanos e materiais frente aos objetivos traçados para a organização. Portanto, cabe a este profissional, dominar estas atribuições gerenciais a fim de gerir todas as atividades desempenhadas na referida secretaria. Pondera-se ainda, que este gerenciamento necessita ser conduzido com vistas à eficiência e eficácia, que são atributos fundamentais de um secretário, uma vez que estes precisam promover as ações a fim de desencadear um efeito, e, adotar atitudes no intuito de atender aos objetivos estabelecidos (CASTRO; GOMES, 2007).

Destaca-se também que os profissionais que ocupam os cargos de secretários precisam demonstrar conhecimento na sua área de atuação, além de ser um conhecedor da cultura geral, uma vez que está em contato constante com os mais variados diálogos. Portanto, apresenta-se a necessidade de atualização continuada para ter acesso às mais variadas informações. Pontualidade, assiduidade, respeito, lealdade, bom senso e sensibilidade são características essenciais a um secretário, já que sob sua responsabilidade está a organização de uma equipe de trabalho e, esta precisa ter a sua frente uma liderança que dê exemplo e coordene as ações com o objetivo primordial de atingir a eficácia e excelência (CARBONE, 2009).

Por fim, os ocupantes dos cargos de secretariado municipal precisam apresentar as competências da metodologia CHA, a fim de refletir estrategicamente, inovar e reformular visando agregar valor ao serviço público; ter a capacidade de obter legitimidade política de seu entorno político de modo a conquistar os recursos necessários para desenvolver sua estratégia de atuação; e, trabalhar com foco nos objetivos responsabilizando-se pelos resultados obtidos (ALESSIO, 2017).

## **4.2 Identificação das Atribuições Exercidas na Visão dos Secretários e dos Municípios**

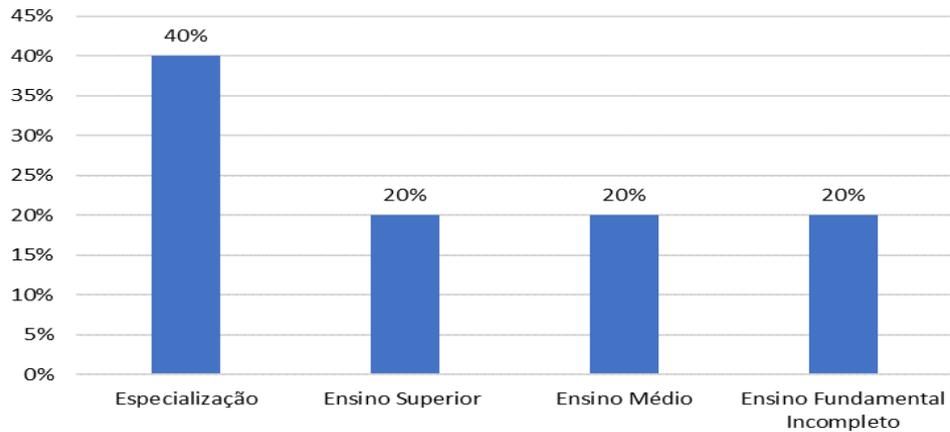
Apresenta-se abaixo a análise dos resultados extraídos dos questionários aplicados nas entrevistas com o objetivo de identificar as atribuições exercidas na visão dos secretários municipais e posteriormente sob a ótica dos presidentes de conselhos, entidades e associações municipais que representaram os municípios.

### **4.2.1 Resultados sob a ótica dos secretários**

O cargo de secretário (a) municipal é uma unidade completa de atribuições previstas na estrutura organizacional e são independentes dos cargos de provimento efetivo; cargo em comissão. Condiz, assim, na ocupação de um cargo de chefia superior do grupo de confiança, efetivamente, restrita dos dirigentes do Poder Executivo. Este é um cargo de livre nomeação e exoneração, sob a decisão direta do chefe do Executivo Municipal, preenchido de acordo com as condições estabelecidas em lei orgânica do município (2013).

No estudo em questão, a lei se refere à Lei Orgânica Municipal que prevê a estrutura organizacional da instituição segmentada em seis (06) secretarias municipais. Portanto, atualmente, um secretário vem 'respondendo' por duas secretarias, totalizando assim, cinco (05) sujeitos que constituíram o grupo dos secretários municipais. Deste grupo, um (01) pertence ao gênero feminino e quatro (04) ao gênero masculino, e a faixa etária é de 36 a 59 anos de idade. Quanto à escolaridade, 40% dos sujeitos possuem especialização; 20% cursaram o Ensino Superior; 20% concluíram somente o Ensino Médio; e, 20% apresentam o Ensino Fundamental Incompleto, dados apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1: Escolaridade dos secretários municipais



**Fonte:** O autor (2018)

Em se tratando da escolaridade, não há nenhuma legislação federal e/ou estadual que disponha sobre o mínimo exigido para ocupar o cargo de secretário (a) municipal (e isso se estende aos candidatos do executivo e do legislativo). No entanto, alguns municípios têm instituído leis municipais que colocam como exigência a formação mínima de Ensino Superior. Exemplo disso, aconteceu no município de Três Pontas (MG), em 2016, quando a lei foi sancionada pelo prefeito, na época, Paulo Luís Rabello, que defendeu a exigência do certificado. "*Vem, hoje, a calhar com a ideia do povo, a ideia do Brasil, com a ideia de todos os políticos: a moralização da política*" (g1.globo.com – acesso em 27/01/18).

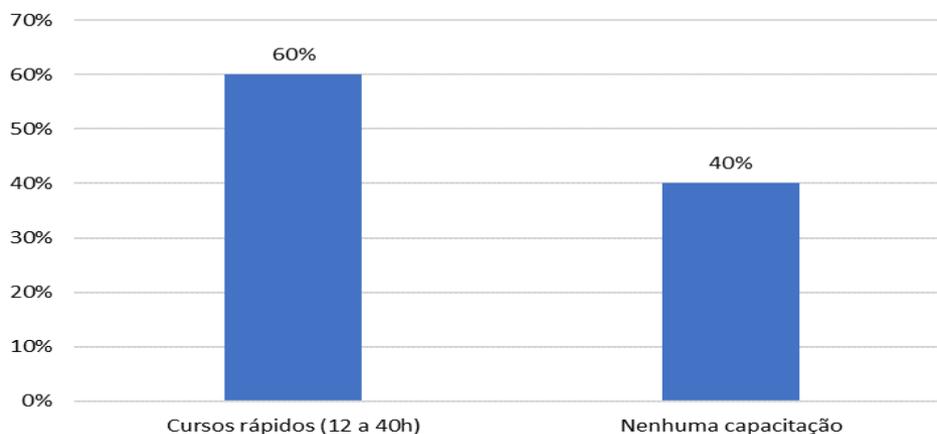
Este fato abre uma gama de discussões, discussões que não se fundamentam em documentos específicos (uma vez que estes não existem) mas que emergem de qualquer ser pensante. O cargo de secretário municipal é bastante relevante, uma vez que é ligado estreitamente ao executivo, (CHIAVENATO, 2009), e tem sob sua responsabilidade outros tantos servidores públicos, alguns também comissionados, e a maioria, servidores efetivos que foram providos cumprindo com exigência de ter este ou aquele curso superior.

Considerando a capacidade estimada de ocupantes destes cargos que não possuem formação superior, mas que, porém, possuem experiência no cargo, tornando-os devidamente capacitados para o exercício da função, destaca-se como

minimamente contraditório ou curioso, o fato da chefia direta não possuir a habilitação necessária para realizar a gestão, sendo que seus subordinados estão devidamente habilitados. Além do mais, entende-se que a educação é a base e o fundamento de tudo, portanto, a exigência de formação mínima, contribuiu para uma seleção mais qualificada dos secretários municipais.

Ponderando acerca do fato de que os secretários municipais atuam diretamente na administração do capital humano da instituição, e que o capital humano precisa ser e estar devidamente organizado e capacitado para que o fluxo dos serviços públicos seja atendido com eficácia e eficiência, os secretários foram questionados sobre a realização de alguma capacitação, formação e/ou cursos em gestão de pessoas. Diante deste questionamento, obteve-se o seguinte resultado: 60% dos sujeitos participantes da pesquisa realizaram algum curso de curta duração, enquanto 40% dos entrevistados não participaram de nenhuma formação em gestão de pessoas, dados estes elucidados no gráfico 2.

Gráfico 2: Participação em cursos de gestão de pessoas



**Fonte:** O autor (2018)

Prevendo com base no que expõe Bergue (2007) a gestão de pessoas na organização pública é fundamental para articular os fins estratégicos do ente público. Neste mesmo sentido, Chiavenato (2009), destaca que gerenciar o capital humano é trabalhar em sinergia, com o mínimo de tempo, esforço e conflitos. Como afirma Dutra (2009), a gestão de pessoas é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos direcionados à mobilização de talentos, potenciais e competências na equipe de

colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Entende-se, portanto, que a gestão de pessoas, seja na esfera privada quanto na pública, fundamenta-se na competência, na habilidade e na atitude, características estas que não são peculiares a todos os cidadãos. A gestão de pessoas é uma área bastante complexa, sendo necessário a aquisição de inúmeros conhecimentos que podem contribuir para o surgimento da capacidade de bem gerenciar o capital humano das instituições, a fim de cumprir com os objetivos traçados com eficiência e eficácia (BERGUE, 2007).

Na entrevista aplicada ao grupo dos secretários, questionou-se acerca da ocupação profissional anterior a de secretário (a) municipal, sendo que um (01) é servidor efetivo do município há aproximadamente dez (10) anos; um (01) é aposentado, na função de oficial administrativo, quarenta anos na área pública; dois (02) agricultores com participação em associações e entidades municipais, sendo que além de agricultor, um (01) destes, também, foi durante dez (10) anos empresário; e, um (01) advogado durante vinte e dois anos.

Questionados sobre o fato de a ocupação anterior ter sido ou não determinante para ocupar o cargo atual e a justificativa para tal, obteve-se os seguintes dados apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Experiência anterior X cargo de secretário (a)

Sujeito	SIM	NÃO	Justificativa/ Por quê?
I	X	-	"O gestor precisa conhecer o público com quem vai trabalhar".
II	X	-	"As ocupações anteriores ensinaram a importância do convívio com as pessoas; e também a questão financeira, se tem dinheiro para gastar se gasta, se não, não tem o que fazer".
III		X	<i>Não soube justificar.</i>
IV	X	-	"Porque tenho conhecimento de todos os 'cantos' da prefeitura".
V	X	-	<i>Não soube justificar.</i>

Fonte: O autor (2018)

Especialistas em financiamento e políticas públicas bem como entidades que representam o processo eleitoral, afirmam que devem ocupar o cargo de secretário

(a), sujeitos que demonstrem entendimento acerca da área que vai administrar, conhecer os programas e legislação, ter conhecimento da realidade do município, ser um bom articulador e propor uma gestão democrática. Estas características vão de encontro com a importância de desenvolver os aspectos necessários para realizar uma gestão com eficiência, aspectos estes previstos por Paula (2007). Portanto, a experiência (habilidade) aliada ao conhecimento técnico, é uma preliminar que auxiliaria e/ou facilitaria em muito, o exercício do cargo de secretário (a) municipal.

Outra questão aplicada aos secretários foi se estes consideram ter o conhecimento técnico para ocupar os referidos cargos, obtendo-se o seguinte resultado: quatro (04) afirmaram que SIM, e um (01) sujeito afirmou que em partes.

Quadro 2: Conhecimento técnico para ocupar o cargo de secretário (a)

Sujeito	SIM	NÃO	EM PARTES	Justificativa/ Por que?
I	X	-	-	"Programas do Governo Federal; elaboração de documentos; formação continuada; conhecimento da realidade."
II	X	-	-	"Leis estudadas quando cursei Direito; experiência enquanto empresário".
III	X	-	-	"Cursos da DPM".
IV	X	-	-	"Sei atender as pessoas; uso de empatia; noções de contabilidade e conhecimento da legislação".
V	-	-	X	"Tenho ideias para elaborar projetos; entendo da prática; me relaciono com o público que atendo, mas não sei escrever bem".

Fonte: O autor (2018)

Considerando que os conhecimentos técnicos envolvem ter a ciência acerca de programas que as esferas governamentais superiores mantêm e compreender a legislação específica de cada área de atuação, quatro secretários, portanto, acreditam ter estes conhecimentos técnicos para atuar com eficiência. Dutra (2004) enfatiza que uma gestão eficiente é composta por um conjunto de caracteres, entre os quais, o conhecimento acerca das questões que envolvem a referida prestação de serviços. Entende-se, assim, ser fundamental o domínio e conhecimento de todos os programas e legislações vigentes na intenção de saber gerenciar as ações de modo a atender a coletividade, fazendo uma gestão com legitimidade e credibilidade, garantindo uma administração pública municipal com maior efetividade, coerência e consistência.

Na lógica administrativa, as esferas federal, estadual e municipal precisam estar em harmonia organizacional a fim de favorecer a distribuição de recursos

financeiros, e atender as demandas sociais, os secretários foram arguidos sobre a organização das secretarias e se estas, estão de acordo com o que preveem as esferas superiores. As respostas indicaram que duas (02) estão parcialmente organizadas, e três (03) estão devidamente organizadas.

O 'parcialmente' respondido no item se refere a necessidade de haver o desmembramento da assistência social e saúde, tornando a primeira uma secretaria municipal, fato solicitado pelo Conselho Nacional de Assistência Social; e, de haver funcionários efetivos na secretaria (na gestão), e não somente professores em cargo de confiança, fato previsto pelo Ministério da Educação. As secretarias, devidamente organizadas em consonância com o previsto pelas esferas superiores, estão divididas em setores, os quais possuem servidores designados às referidas funções.

Questionados acerca dos principais serviços ofertados por suas respectivas secretarias, foram colhidas as seguintes informações:

Quadro 3: Principais serviços ofertados em cada secretaria

<b>Sujeito</b>	<b>Serviços realizados</b>
I	Formações pedagógicas; organização das escolas; quadro de professores; transporte escolar; merenda escolar; formação de conselhos; e programas do governo.
II	Recolhimento de lixo e entulhos; conserto de calçamento e asfalto; patrolamento e cascalhamento de estradas; iluminação pública; e roçadas.
III	Regulação de consultas (especialistas e cirurgias); atendimento médico odontológico, enfermagem, farmacêutico; transporte para consultas, exames e tratamentos hospitalares; fisioterapia; nutricionista; vigilância em saúde.
IV	Atividade de 'meio' para com outras secretarias; comunicação; atendimento ao público.
V	Patrulha agrícola; serviços de máquinas; licenciamento ambiental; assistência de técnicos agrícolas e veterinária.

Fonte: O autor (2018)

A partir das respostas obtidas compreende-se que há uma complexidade de atividades que envolvem o trabalho em cada secretaria. Percebe-se a necessidade de uma gestão que promova a integração dos setores, de maneira estratégica, favorecendo a sinergia entre as partes e entre os colaboradores (DUTRA, 2004). É preciso uma gestão 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, o que vai de encontro ao exposto por Fleury e Fleury (2001).

Quando questionados sobre a percepção deles acerca dos principais anseios do público atendido por cada secretaria, os resultados são os seguintes:

Quadro 4: Principais anseios do público atendido por cada secretaria

<b>Sujeito</b>	<b>Anseios apontados</b>
I	Trabalho do professor na visão dos pais; plano de carreira; escolas organizadas; professores capacitados; segurança para os alunos; estrutura física e pessoal
II	Manutenção das vias públicas – interior e cidade.
III	Medicamentos; consultas médicas especializadas e transporte.
IV	Eficiência; contribuição e favorecimento para o crescimento das entidades municipais.
V	Serviços de máquinas; licenciamento ambiental e novos projetos.

Fonte: O autor (2018)

Partindo da visão dos gestores sobre os anseios da comunidade os resultados apontam em direção aos direitos assegurados aos cidadãos, de acordo com o previsto na Constituição Federal de 1988. Pressupõem-se, então, a necessidade de haver na gestão pública a sincronia entre conhecimento, habilidade e atitude a fim de fomentar uma estratégia organizacional que atenda aos anseios da coletividade (CARVALHO, 2008). Neste enredo, Lisboa (2011), enfatiza que numa gestão pública eficiente precisam ser lançados recursos de modo a atingir as necessidades apontadas por indicadores, sendo assim, se há uma maior procura por este ou aquele serviço, precisam ser determinados esforços máximos em subsídios para atendê-los, especialmente, quando se trata de direitos dos cidadãos.

Considerando que os desafios no ato de administrar, seja no âmbito privado quanto público, são inúmeros, questionou-se os participantes deste estudo acerca das principais dificuldades encontradas, conforme resultado apresentado no quadro 5.

Quadro 5: Dificuldades diárias enfrentadas em cada secretaria

<b>Sujeito</b>	<b>Adversidades mencionadas</b>
I	Elaborar um quadro de professores de acordo com o novo plano de carreira (convencimento dos professores); adequação deste plano ao financeiro; melhorias físicas nas escolas por falta de recursos.
II	Finanças; alto custo na manutenção das máquinas.
III	Falta de educação e individualismo das pessoas; burocracia do SUS e veículos para transporte de pacientes.
IV	Falta de comprometimento do povo em cumprir com suas obrigações.
V	Descontinuidade dos trabalhos devido às trocas frequentes de secretários; falta de veículos.

Fonte: O autor (2018)

A resposta do sujeito III e IV esclarece o fato de que todo o cidadão é portador de direitos, porém, tem 'deveres' a cumprir, e se estes deixam de ser cumpridos, como a exemplo do pagamento de impostos municipais, isso acaba por prejudicar a arrecadação e, conseqüentemente, causam prejuízos à administração pública, uma vez que a engrenagem precisa funcionar coerente e corretamente.

As demais respostas apresentam, com nitidez, dificuldades claras de uma gestão pública que, em algum momento, se mostrou ineficiente, seja no tratamento com os colaboradores, seja na busca de recursos e projetos para atender as demandas sociais apresentadas. Lisboa (2011) destaca que as organizações precisam articular um conjunto de meios humanos e técnicos no intuito de gerir a sua existência, aproveitando as oportunidades proporcionadas e atendendo as necessidades, de acordo com o tipo de serviços prestados, e o que ficou elucidado neste questionamento é que isto de fato não está acontecendo. Cabe salientar que este seja um fato, talvez não somente imediatista, mas sim, algo que vem sendo permeado ao longo do tempo, e, apresentado nos resultados recentes.

A entrevista também objetivou considerar a existência ou não de momentos de diálogo de cada secretaria com outros departamentos da administração pública ou segmentos da sociedade, sendo que 100% dos entrevistados afirmaram ter este contato, seja ele diário, semanal ou mensal. Dentre tais segmentos foram citados as outras secretarias e o próprio executivo; além de conselhos, entidades e associações municipais com as quais possuem relacionamento com vistas ao trabalho realizado.

Chanlat (1999) enfatiza que a eficiente gestão pública necessita adotar um olhar holístico sobre todos os segmentos que compõem a organização, uma vez que a integração e o diálogo entre seus componentes visam atender a devida necessidade apresentada. Esse diálogo entre os segmentos municipais tende a favorecer, também, a organização dos trabalhos em cada secretaria, sistematizando a busca por recursos, os objetivos e a aplicação destes de acordo com as reais necessidades da sociedade (FERREIRA, 2016).

Por fim, cada secretário foi questionado acerca de estar ou não contribuindo para uma gestão eficiente e participativa, gestão esta que atenda aos anseios e/ou

direitos da coletividade. As respostas para tal questionamento seguem explicitas no quadro 6.

Quadro 6: Trabalho focado numa gestão eficiente e participativa; justificativa

Sujeito	Trabalho desenvolvido com vistas a construção de uma gestão eficiente e participativa? Por quê?
I	Sim, porque buscamos fazer o correto, que agrada a ambos os lados; tem muita coisa a ser feita, juntamente com a equipe concursada.
II	Sim, faço meu trabalho com muito diálogo, honestidade, respeito às pessoas; quando assumimos esse cargo temos a grande responsabilidade de cumprir com os objetivos que uma administração pública tem.
III	Sim, se nos procuram, precisamos dar uma resposta, mesmo que negativa.
IV	Sim, usamos pouca mídia, acreditamos no 'boca a boca'.
V	Sim, estamos todos ajudando na gestão atual; [...] não conseguimos contentar a todos; temos bom relacionamento com a comunidade; e é importante a colaboração de todos os servidores.

Fonte: O autor (2018)

Gestão eficiente prevê o cumprimento dos objetivos traçados, enquanto participativa prevê a participação dos colaboradores e da sociedade, seja no delineamento de principais necessidades, na busca por projetos e recursos e na aplicação destes (DUTRA, 2009). Envolve-se, portanto, o diálogo, o planejamento, objetivos e meios para atingi-los, o que ficou elucidado somente na resposta do sujeito II e V. Já os demais sujeitos, deram respostas positivas, porém de maneira vaga, não deixando transparecer o entendimento e realização de uma gestão eficiente e participativa. Estar à frente de uma gestão eficiente e participativa prevê o conhecimento, a habilidade e a atitude, que conduzem a um agir responsável e devidamente reconhecido, que sugere integrar, movimentar e transferir conhecimentos, meios e aptidões, agregando excelência à organização (PIRES, 2005).

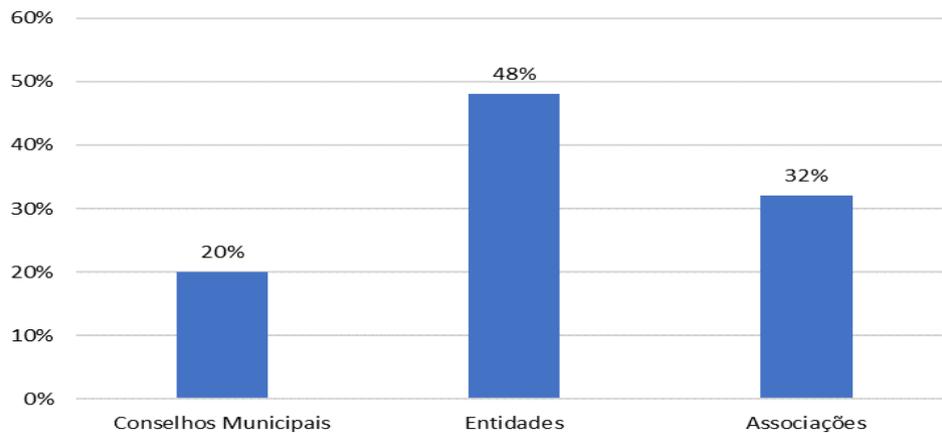
Importante mencionar que os secretários entrevistados deixaram claro estar realizando uma gestão séria, aliando a técnica à política, uma política que atenda à coletividade, sem quaisquer discriminações. Com este pensamento apresentado pelos secretários durante as entrevistas, e, considerando a bibliografia, pode-se argumentar que a escolha dos sujeitos que ocupam os cargos de secretários é decisiva para determinar os rumos dos trabalhos, uma vez que uma escolha errônea pode impactar toda a gestão municipal.

Destaca-se, portanto, que a escolha dos secretários municipais deve estar fundamentada na supremacia do interesse público sobre o particular, e não em conchavos políticos, pois acordos políticos podem não contribuir para cumprimento dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e de eficiência. Bergue (2007) destaca a relevância da observância das competências básicas, das habilidades e das atitudes para ocupar o cargo de gestor, especialmente no que tange à esfera pública, que, por vezes, é assinalada e manchada por uma política feita de maneira errônea, ilusória e descomprometida para com a coletividade.

#### **4.2.2 Resultados sob a ótica dos representantes dos munícipes.**

A participação social é indispensável para garantir a eficiência e eficácia da gestão pública, primeiramente, na ocasião de fazer valer o seu poder de voto e contribuir para uma eleição fundamentada em princípios morais e éticos. Além disso, esta participação é imprescindível para apontar as reais necessidades da sociedade, que, por vezes, podem não condizer com o pensamento e com a visão de quem está à frente do governo, especialmente na esfera municipal em que o contato entre população e gestores é mais facilitado. T tamanha a relevância da população para se construir uma gestão eficiente, o presente estudo investigou também uma parcela da população do município em questão, constituída pelos representantes legais, de conselhos, entidades e associações municipais, integrando 25 sujeitos. Destes sujeitos, 48% integram alguma entidade municipal; 32% participam de alguma associação; e, 20% pertencem aos conselhos municipais, conforme se visualiza no gráfico 3:

Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos de acordo com sua representatividade

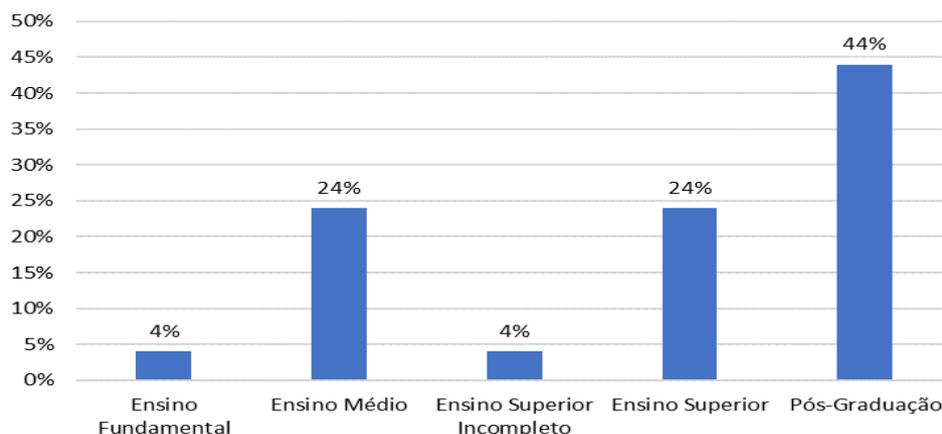


**Fonte:** O autor (2018)

Foram quatorze (14) sujeitos do gênero feminino e onze (11) do gênero masculino; sendo que o tempo médio de residência no município é de 40,9 anos.

No que se refere à escolaridade dos participantes da pesquisa, estes representam todos os níveis da educação brasileira, ou seja, 44% dos sujeitos possuem especialização; 24% concluíram o Ensino Superior e 4% estão cursando; 24% têm o Ensino Médio; e, 4% apresentam o Ensino Fundamental, conforme exposto no gráfico 4.

Gráfico 4: Grau de escolaridade da amostra da população em estudo



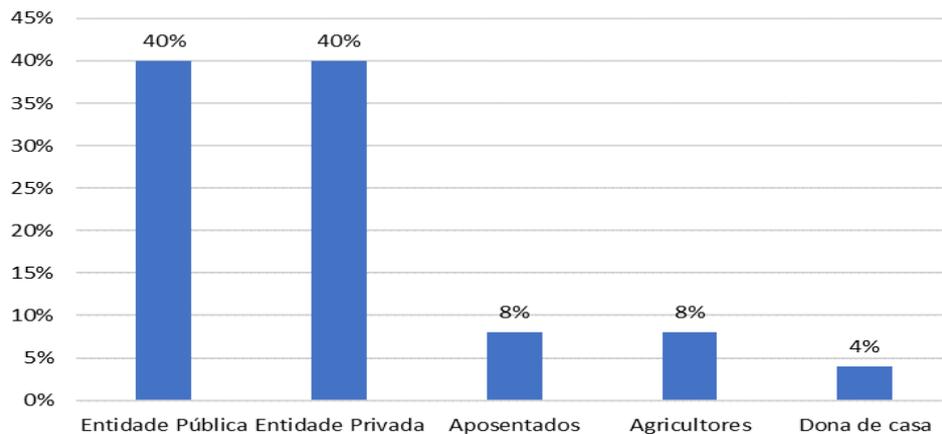
**Fonte:** O autor (2018)

Em referência ao Ensino Superior cursado por esta amostra estão os cursos de Pedagogia, Letras, Educação Física, Agronomia, Administração e Psicologia;

enquanto as especializações se referem a cursos de Gestão Escolar, Psicopedagogia, Planejamento Escolar e Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas.

Questionou-se acerca da profissão exercida pelos sujeitos entrevistados, obtendo-se o resultado descrito no gráfico 5.

Gráfico 5: Profissão dos participantes da pesquisa

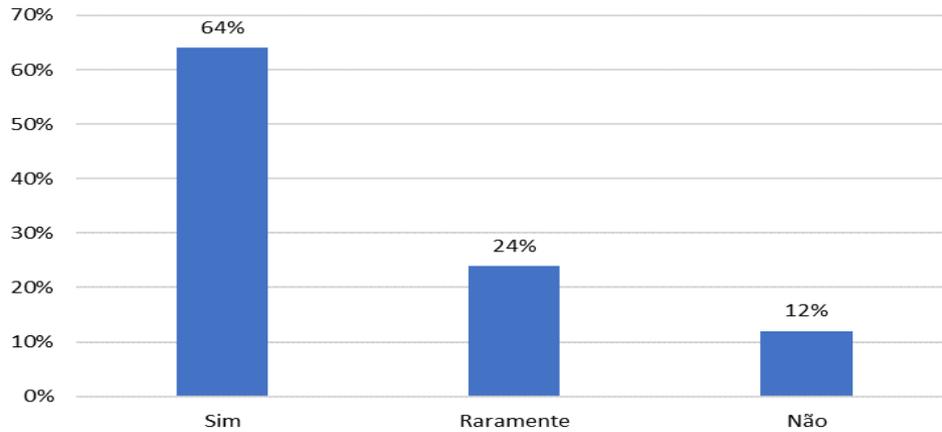


**Fonte:** O autor (2018)

Os trabalhadores de entidade pública desempenham função na área da educação e tributos; e, os trabalhadores de entidade privada são empresários, comerciantes, vendedores e auxiliares administrativos.

Durante a entrevista, foi perguntado aos integrantes desta amostra se estes, por estarem representando um órgão municipal (conselho, entidade e/ou associação) têm contato frequente com as secretarias municipais, obtendo o resultado exposto no gráfico 6:

Gráfico 6: Contato com as secretarias municipais

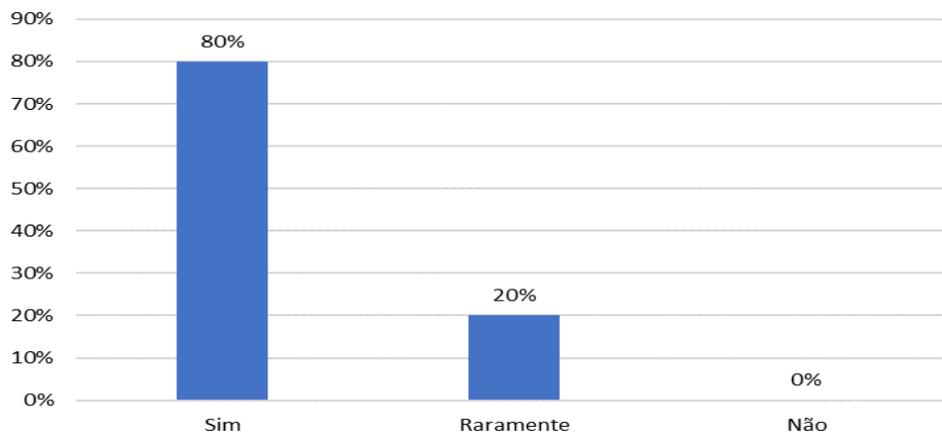


**Fonte:** O autor (2018)

As secretarias citadas referem-se à Secretaria Municipal da Saúde e Bem Estar Social, Educação, Agricultura e Administração, sendo estes contatos diários, semanais e mensais.

Considerando que o presente trabalho aborda questões relacionadas às competências apresentadas por ocupantes dos cargos de secretários municipais, questionou-se aos entrevistados se estes sabem qual é a função de um secretário, sendo que 80% dos entrevistados responderam afirmativamente e 20% responderam conhecer parcialmente as funções dos secretários, conforme exposto no gráfico 7.

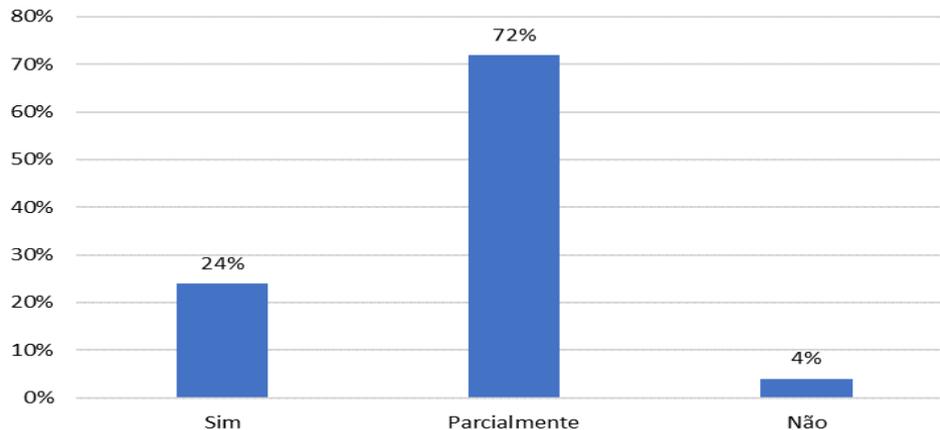
Gráfico 7: Conhecimento acerca da função do cargo de secretário municipal



**Fonte:** O autor (2018)

Também questionou-se aos participantes se estes acreditam que os atuais secretários municipais têm competência, habilidade e atitudes necessárias para desempenhar suas funções, obtendo-se o resultado exposto no gráfico 8:

Gráfico 8: Aspectos pertinentes à conduta dos secretários municipais



**Fonte:** O autor (2018)

Avaliando as respostas obtidas para este questionamento, entende-se que 24% da população constituída para este estudo acredita que os secretários municipais desempenham suas funções com conhecimento, habilidade e atitude, conseguindo assim, fazer uma gestão eficiente frente à secretaria a qual estão representando. As justificativas apontadas para as respostas afirmativas decorrem ao fato de que os secretários (as) apresentam conhecimento na área de atuação e formação para tal; desempenham as atividades inerentes às funções; possuem iniciativa, percepção e boa vontade.

Já o índice de 72% apontou acreditar que os secretários municipais possuem competência, habilidade e aptidões parciais quanto ao desempenho de suas funções; enquanto 4% da população entrevistada respondeu não perceber tais competências nos atuais secretários. As principais justificativas, apontadas então por 76% da população nesta questão referem-se a falta de formação adequada dos secretários; a sigla partidária antes de avaliar a capacidade de administrar; conveniência e favores políticos; conhecimento adquirido somente após assumir o cargo ou carência de conhecimento técnico; inexperiência com gestão pública; falta de atitude na busca por inovar ou corrigir erros que vem se perpetuando ao longo dos tempos.

Diante das respostas obtidas, observa-se as concepções apresentadas por Paula (2007), ao mencionar que o Brasil precisa acabar com a prática de gestão pública patrimonialista que deixa a desejar no que se refere a observância de competência e formação para ocupar cargos de chefia. Esta concepção é comprovada nas respostas pela parcela da população em estudo, uma vez que a maioria fez este apontamento. Zarifian (2001) enfatiza que ter competência, habilidade e atitude favorece o atendimento às demandas sociais apresentadas; enquanto Pires (2009), destaca que além do conhecimento específico, há a necessidade de se apresentar um conjunto de aptidões compatíveis com o cargo em questão.

Pressupõem-se, então, que esta parcela da população aponta a carência de um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário; carência de capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa; e carências relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”, ideias disseminadas por Carvalho (2008) como sendo fundamentais para se realizar uma gestão pública eficiente.

De acordo com Pereira (2016), as organizações, independentemente de suas finalidades, apresentam a necessidade de uma eficiente gestão para manter-se em conformidade com os anseios pressupostos para a sua existência; isto não foge à regra no que tange à esfera pública, uma vez que a adequada gestão deve priorizar a organização dos serviços, como um todo integrado, de modo a atender os anseios e necessidades da sociedade. Neste âmbito, os participantes deste estudo foram indagados acerca dos principais anseios manifestados pela comunidade diante de cada secretaria.

O quadro 7 aponta, de modo sucinto, as respostas que foram comuns aos participantes da pesquisa, no que se refere à Secretaria Municipal da Administração:

Quadro 7: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Administração

Secretaria	Anseios apontados
Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de pessoal;</li> <li>• Assessoramento de outros órgãos municipais;</li> <li>• Projetos a fim de angariar recursos;</li> <li>• Valorização dos servidores;</li> <li>• Menos corporativismo;</li> <li>• Modernização da estrutura organizacional;</li> <li>• Coordenação adequada do quadro de servidores;</li> <li>• Tratamento igual a todos os servidores, sem benefícios a 'alguns' a quem se deve favores políticos;</li> <li>• Relação de diálogo com as demais secretarias;</li> <li>• Avaliação do desempenho dos servidores e tomada de decisões com coerência;</li> <li>• Observância quanto aos direitos dos servidores, e nunca, subtraí-los;</li> <li>• Racionalização do uso dos bens de consumo;</li> <li>• Atendimento pontual à comunidade.</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

Os anseios apresentados pela parcela da população em estudo, colocam em evidência aspectos priorizados por uma gestão pública guiada pela legalidade, impessoalidade e moralidade. Torna-se eminente que a tarefa de gerir uma instituição pública não é algo simples, já que segundo Paula (2007), não pode haver espaços para se prevalecer vontades ou interesses próprios, compreendendo, portanto, que interesses, favores e siglas partidárias deveriam ser abolidas desta conjuntura. Chiavenatto (2011) enfatiza que os interesses pessoais do agente público jamais devem prevalecer, há um conjunto de normas, leis e decretos que precisam ser seguidos à risca pelo gestor, de modo a fazer valer o princípio da impessoalidade.

Aponta-se ainda que o anseio da população é para que haja uma gestão de pessoal competente, com vistas a cumprir cada qual sua função com eficiência, profissionalismo e tratamento igualitário para os cidadãos que recorrem a este setor público. As opiniões dos entrevistados ainda ressaltam haver um tratamento diferenciado aos servidores, não havendo uma hierarquia quanto a organização do trabalho; muitos deixam de cumprir com suas obrigações e, por se tratar de uma instituição pública, acreditam que nada irá acontecer, pois a sigla partidária “fala mais alto”; não existe, na conduta de alguns servidores, a preocupação em cumprir com suas funções com eficiência. Está disseminada a ideologia apontada por Lemos (2010), onde a estabilidade, por vezes, acaba gerando o surgimento de servidores acomodados e descomprometidos para com sua função, fato que justifica a necessidade de se ter uma gestão de pessoal eficiente para acabar com esta ideia. Segundo Chiavenatto (2009), os servidores são o capital humano da instituição, e este

é indispensável para se atingir aos objetivos traçados, sendo necessário haver uma sinergia entre a instituição e, então, os recursos humanos.

Surge o que Dutra (2009) aponta como essencial na gestão pública, que é o planejamento das atividades a serem executadas em consonância com os meios para desenvolvimento; a capacitação, o aperfeiçoamento e a valorização dos servidores; o cumprimento do estabelecido em leis e decretos quanto à conduta adequada, para que assim, consiga gerir o pessoal de modo a se fazer, realmente, uma gestão pública eficiente.

Em relação à Secretaria Municipal da Fazenda, os aspectos que foram comuns aos participantes da pesquisa seguem expostos no quadro 8.

Quadro 8: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Fazenda

Secretaria	Anseios apontados
Fazenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao comércio local;</li> <li>• Fiscalização mais eficiente nas atividades comerciais; prestação de serviços que atuam de forma irregular, sem contribuir com impostos;</li> <li>• Investir parte do recurso municipal na Educação;</li> <li>• Transparência e divulgação;</li> <li>• Comprometimento com as licitações (prazos e produtos de qualidade);</li> <li>• Secretário exclusivo (acúmulo de cargos impede um trabalho eficiente);</li> <li>• Buscar recursos por meio de projetos; inovação;</li> <li>• Modernização do sistema operacional;</li> <li>• Busca pelo equilíbrio financeiro;</li> <li>• Programação financeira a fim de atender os anseios da comunidade;</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

A amostra da população em estudo aponta a necessidade de que a referida secretaria não “fique” somente afirmando não haver recursos; é preciso que se adote uma gestão dos recursos financeiros, os quais, segundo Andrade (2006) tem como foco a abordagem, as fontes de captação de recursos, e suas formas de repasses, expondo de maneira mais elucidativa a aplicação dos recursos e sua utilização. Surge assim, a necessidade de haver uma proximidade extrema a Secretaria da Administração, responsável pela captação de recursos por meio de projetos direcionados às esferas superiores.

As informações fornecidas pelos participantes da pesquisa apontam falhas na fiscalização e/ ou regularização de ações que possam a vir gerar tributos de modo a aumentar os recursos financeiros nos cofres municipais. Isto se refere à regularização,

principalmente, de vendas de ambulantes, na cobrança de taxas de limpeza, recolhimento de entulhos e manutenção de terrenos baldios, bem como na cobrança eficiente de impostos como o IPTU (Imposto Territorial Urbano), uma vez que é amplamente divulgado pela própria instituição pública, que muitos municípios se encontram em débito há anos com a referida secretária.

Diante do exposto, torna-se eminente examinar a legislação tributária municipal para, de acordo com o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (2008), verificar se atende a melhor técnica e permite arrecadar os tributos de modo a aliar justiça fiscal e eficiência, se contém entraves burocráticos ao desenvolvimento das atividades econômicas e se incentiva à formalização dos contribuintes. Apontou-se, portanto, na pesquisa a necessidade de que os serviços desenvolvidos pela Secretaria da Fazenda sejam pautados na responsabilidade e transparência, envolvendo os objetivos, limites e prazos.

Além do mais, muitos dos entrevistados acreditam que se a referida secretaria tivesse um secretário exclusivo, o trabalho seria desenvolvido com maior eficiência, pois acreditam que a realização de multitarefas acaba dificultando a prestação de serviços. Cabe destacar que de acordo com a Constituição Federal (1988), “É vedada a acumulação remunerada de cargos públicos [...]” (ART. 37), de modo que, no município em estudo, um dos secretários faz a gestão de duas secretarias (Administração e Fazenda) no intuito de economizar recursos financeiros, porém, não é remunerado duplamente, não caracterizando a improbidade administrativa.

Em referência à Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente, as respostas pertinentes aos principais anseios comuns a todos os sujeitos participantes do estudo, estão apresentados no quadro 9.

Quadro 9: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente

Secretaria	Anseios apontados
Agricultura e Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com outras secretarias a fim de estabelecer políticas de preservação dos recursos naturais;</li> <li>• Suporte técnico, capacitação e incentivo aos agricultores;</li> <li>• Projetos inovadores e programas que incentivem a permanência e sobrevivência do pequeno agricultor;</li> <li>• Busca pela expansão e diversificação das atividades agrícolas;</li> <li>• Vigilância e fiscalização sanitárias nas pequenas agroindústrias;</li> <li>• Fomento à pecuária, especialmente à produção de leite;</li> <li>• Técnicos em contato diários com os agricultores;</li> <li>• Parceria com Sindicato dos Trabalhadores Rurais e EMATER;</li> <li>• Valorização do homem do campo;</li> <li>• Fomento à produção de itens alimentícios a fim de abastecer o comércio local;</li> <li>• Incentivo ao cultivo orgânico;</li> <li>• Promoção de cursos de técnicas mais modernas para o cultivo e criação;</li> <li>• Secretário (a) capacitado.</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

A Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente que detém a função de coordenar a política agrícola do município, prestando assistência e apoio aos produtores rurais, mantendo e conservando unidades, equipamentos e instalações para apoio e desenvolvimento da política agropecuária e do meio ambiente, vem apresentando, de acordo com os sujeitos entrevistados, algumas dificuldades no que tange a estas atribuições. Cabe destacar que a agricultura do município se caracteriza pelo plantio de soja, milho e trigo; além do mais, tem na pecuária leiteira outra atividade rentável para a população da zona rural; além disso, muitas propriedades rurais sobrevivem da renda de aposentados e pensionistas que residem junto a seus familiares.

O apoio aos agricultores vem, de acordo com o apontado na pesquisa, se mostrando ineficiente, desencadeando um ciclo caracterizado pela monocultura e pelo atraso diante das políticas que poderiam promover inovações no campo e garantir o sustento e a permanência dos agricultores na área rural. Outra opinião que foi comum aos participantes da pesquisa foi que o “dizer” apoiar e valorizar o homem do campo não é suficiente, é preciso o engajamento na busca por novos projetos, na formação, capacitação e orientação dos trabalhadores rurais para que estes produzam de acordo com as necessidades da sociedade, aumentando a lucratividade, gerando mais impostos, e incrementando assim, a arrecadação financeira do município.

Os entrevistados mencionaram ainda o baixo grau de instrução do atual secretário, fato este que reflete na competência para estar à frente da referida

secretaria; “[...] Ele entende o que é ser um pequeno agricultor, mas não entende nada de gestão, de administração, de recursos” (fala de um dos entrevistados). E se considerarmos Bergue (2007), o gestor público requer ter as competências básicas, aliadas às habilidades e aptidões, no intuito de atender a toda a complexidade da administração do município, garantindo a qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Quanto aos anseios apontados, pela população, relacionados aos trabalhos da Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Turismo, as opiniões foram comuns entre os sujeitos entrevistados, conforme seguem apresentados, de maneira sucinta, no quadro 10.

Quadro 10: Principais anseios em relação à Secr. Mun. da Educação, Cultura, Esporte e Turismo

Secretaria	Anseios apontados
Educação, Cultura, Esporte e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias nos espaços físicos das escolas;</li> <li>• Parceria com empresas privadas a fim de realizar ações esportivas;</li> <li>• Valorização, seriedade, formação, qualificação do magistério;</li> <li>• Busca por parceiras com entidades culturais a fim de evidenciá-la;</li> <li>• Transporte escolar adequado com motoristas qualificados;</li> <li>• Comprometimento para com inovações necessárias;</li> <li>• Maior interesse em realizar uma gestão com responsabilidade;</li> <li>• Promoções e eventos que valorizem o artesanato local;</li> <li>• Manutenção e organização de espaços de lazer;</li> <li>• Diálogo e “ouvir mais” antes da tomada de decisões;</li> <li>• Zelo e busca constante pela qualidade de ensino;</li> <li>• Assistência didático-pedagógico aos profissionais da educação;</li> <li>• Manutenção das escolas rurais;</li> <li>• Programações diversificadas que assegurem a qualidade da educação.</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

A Constituição Brasileira de 1988 estabelece que a educação é um direito para todos, um dever do Estado e da família. O sistema de ensino brasileiro divide entre seus entes federados esta responsabilidade; para tanto, o Ensino Superior é dever da União, o Ensino Médio é encargo do Estado; e, o Ensino Fundamental e a Educação Infantil são responsabilidade do município. Sendo assim, o município tende a administrar vários serviços no que se refere ao seu dever para com a educação.

Neste sentido, alguns destes serviços, diretamente ligados a uma oferta de ensino de qualidade, foram mencionados pelos entrevistados, dentre os quais os espaços físicos das escolas – insuficientes e sem manutenção adequada; o transporte escolar – veículos antigos bastante deteriorados pelo tempo e pelo uso, e, situações em que o motorista encontrava-se sem condições físicas de trabalho; a

manutenção das escolas rurais – risco e ameaças frequentes de fechamento de escolas; e a importância da valorização do magistério municipal – plano de carreira adequado e garantia do reajuste previsto pelo Ministério da Educação. Diante do exposto, é importante destacar a compreensão de Ferreira e Oliveira (2009) de que não se faz uma educação de qualidade sem investimentos financeiros; não basta haver somente uma precária manutenção dos serviços pertinentes à educação, é necessário uma grande responsabilização e comprometimento do gestor/secretário no intuito de garantir que tais serviços sejam efetivamente realizados.

Considerando que a “educação” é questão “pública”, como elucidado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB/1996) é imprescindível que o secretário municipal de educação assuma o compromisso de realizar uma gestão marcada pela capacidade de articulação entre os segmentos municipais que possam contribuir para com o ensino. Por este motivo, este gestor em especial, precisa ter disposição para o diálogo, pois se a educação é pública, inúmeros interesses estão presentes nos mais diversos segmentos e setores ligados a esta secretaria.

Por ocasião das entrevistas, foram apontados pelos inqueridos, que o diálogo não está sendo uma prática na conduta do secretário atual, tanto é que na avaliação das respostas, ressaltou-se a importância de se “ouvir mais antes de tomar decisões”. Considerando que uma gestão democrática se faz com a participação de todos – dos servidores lotados, direta ou indiretamente, na referida secretaria, e da população que estabelece algum interesse em comum – é preciso que o gestor esteja disposto a reconhecer as diferenças, os conflitos e ter a competência de convencimento e negociação (CARVALHO, 2008). O diálogo irá conduzir a democratização da política educacional no município, na intenção de promover o acesso e a permanência dos alunos, garantindo uma educação de qualidade.

No que é pertinente ao esporte, que, neste caso, também está sob a responsabilidade desta secretaria, repercutiu nas respostas a necessidade de se promover atividades esportivas à nível municipal, uma vez que esta prática tem o poder de socialização. Destacou-se a necessidade de que a gestão vá ao encontro de empresas privadas, no intuito de estabelecer convênios a fim de financiar as mais diversas modalidades esportivas, contribuindo para o bem-estar físico, mental e

emocional do cidadão (GELLER, 2003). Diante das ideias de vários estudiosos, o esporte e a cultura são conceitos muito próximos, e, considerando que a referida secretaria integra a pasta da “cultura” entende-se que ambos têm influência direta na formação de caráter e na qualidade de vida; por este fato, eles são relevante e necessitam ser vistos como fundamentais para a sociedade.

Os anseios determinados refletem a necessidade de uma efetiva gestão no que se refere ao esporte e à cultura, uma vez que estas são atividades que, aos olhos dos sujeitos entrevistados, são deixados “de lado” pelo atual gestor. Para Cely e Siqueira (2011), é preciso que os municípios invistam em suas potencialidades e identidade, a fim de promover o desenvolvimento local sustentável, investindo também nas melhorias de infraestrutura e na valorização sociocultural local – esporte, cultura e turismo.

Maior comprometimento, mais responsabilidade e estabelecimento do diálogo foram respostas que repercutiram no que se refere à Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Turismo. Diante do exposto, pode-se considerar a ideia defendida por Dutra (2004), que destacar a inteligência, a personalidade e a capacidade, delineados através de um conjunto de conhecimentos, atitudes e aptidões, para a gestão municipal eficiente. Trata-se de um agir responsável, devidamente reconhecido, que sugere integrar, movimentar e transferir conhecimentos, meios e aptidões, agregando excelência à organização e aos serviços executados.

Em referência à Secretaria Municipal da Saúde e Bem Estar Social, durante as entrevistas aplicadas, algumas respostas também foram comuns a todos os participantes, as quais seguem apresentadas no quadro 11.

Quadro 11: Principais anseios em relação à Secretaria Municipal da Saúde e Bem Estar Social

Secretaria	Anseios apontados
Saúde e Bem Estar Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle e avaliação dos ambientes e condições de trabalho;</li> <li>• Que a gestão seja realizada pelo secretário, e não por terceiros;</li> <li>• Agilidade e seriedade nos atendimentos;</li> <li>• Divulgação dos projetos, por exemplo, a academia ao ar livre, e avisos em geral;</li> <li>• Profissionais qualificados que respeitem o outro;</li> <li>• Garantia dos direitos do cidadão no que tange à saúde;</li> <li>• Transporte de paciente adequado;</li> <li>• Programas de assistência social e medicina preventiva;</li> <li>• Atendimento mais humanizado, trabalho de excelência evitando os processos judiciais;</li> <li>• Plantão médico e farmacêutico;</li> <li>• Busca por recursos para atender às necessidades da população (consulta popular);</li> <li>• Atendimento por médicos especialistas.</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

A necessidade de agilidade, seriedade, respeito ao próximo, atendimento humanizado pressupõe a possível falta de gestão de pessoal adequada e eficiente na referida secretaria, pois, de acordo com Dutra (2009), o planejamento, a capacitação, o aperfeiçoamento dos servidores tende a garantir melhorias na oferta do serviço e atendimento à população. Outrossim, a gestão de pessoal eficiente repercute na satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2003).

A mesma “falta” de gestão está disseminada nas várias respostas que apontaram a necessidade do atual secretário se portar como tal, e não se deixar “guiar” por terceiros que parecem estar ocupando a função de secretário. Analisando este apontamento, remete-se à afirmação de que o gestor público tende a apresentar o princípio da eficiência e moralidade, de modo a atuar sendo detentor do conhecimento frente à área que atuar, apresentando habilidade e aptidão a fim de garantir o direito da sociedade civil de ter atendidas as suas necessidades (PAULA, 2007).

O serviço público tende a atender aos interesses da coletividade, assim, apresentou-se na aplicação da pesquisa a necessidade de haver plantões farmacêutico e médico, atendimentos médicos especializados, e, programas de medicina preventiva, o que denotam a necessidade de se buscar, junto aos órgãos competentes, os recursos para atender a esta demanda. Ainda Paula (2007), aponta que é preciso se fazer uma gestão que atenda aos direitos preconizados na legislação vigente e apresentados como demanda pela própria sociedade. Para tanto, não basta afirmar não ter recursos, é preciso gerenciar o que se tem com eficiência, além de

inovar, buscar novas perspectivas, apresentar projetos, estabelecer metas apontadas pela sociedade e não medir esforços para atendê-las, ir em busca dos recursos, cumprir prazos, prezando pelos direitos do cidadão.

Em relatos apresentados durante a pesquisa ficou elucidado que, ao longo dos anos, é perceptível a comodidade de alguns gestores que estão à frente desta secretaria, uma vez que estes apenas gerenciam programas que vêm praticamente prontos das esferas estadual e nacional, não buscando construir uma política pública municipal própria. Sair da zona de conforto, pensar, agir, articular novos projetos, fortalecer a saúde social tende a solidificar uma gestão adequada que preconiza a coletividade.

Na discussão que aborda às questões relativas à Secretaria Municipal de Obras, Saneamento e Trânsito, as respostas apresentadas pelos participantes das entrevistas, e que se repetiram significativamente, seguem apresentadas no quadro 12.

Quadro 12: Principais anseios em relação à Sec. Mun. de Obras, Saneamento e Trânsito

Secretaria	Anseios apontados
Obras, Saneamento e Trânsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à coleta seletiva do lixo;</li> <li>• Melhoria das vias públicas, tanto na cidade quanto no interior (situação precária);</li> <li>• Saneamento básico – esgoto;</li> <li>• Gestão adequada junto aos servidores (hierarquia);</li> <li>• Taxas aos donos de terrenos “abandonados”;</li> <li>• Responsabilidade, organização e seriedade nos trabalhos executados;</li> <li>• Zelo com o maquinário;</li> <li>• Elaboração de cronograma de trabalho (planejamento);</li> <li>• Atendimento pontual aos munícipes;</li> <li>• Iluminação pública;</li> <li>• Limpeza e embelezamento das vias públicas;</li> <li>• Busca por recursos.</li> </ul>

Fonte: O autor (2018)

A problemática referente à gestão de pessoal, também apontada em outras secretarias, foi apresentada pelos entrevistados no que se tange à Secretaria Municipal de Obras, Saneamento e Trânsito. Má administração do pessoal; falta de responsabilidade, de organização, de planejamento e de seriedade nos trabalhos executados; carência de zelo pelo maquinário público; foram questões enfatizadas pelos sujeitos que integraram a amostra deste estudo.

Tais questões referem-se ao saber se portar frente aos servidores enquanto gestor, enfatizando, neste sentido, Pereira (2016), que destaca que os indivíduos que ocupam cargos hierárquicos superiores precisam ter a clareza quando ao objetivo do seu trabalho, sistematizando o trabalho e as ações. Pressupõem-se, assim, que as ações administrativas sejam executadas com presteza, rendimento funcional e apuro na intenção de atender as necessidades da coletividade, em observância aos direitos estabelecidos na própria Constituição Federal. Em razão disso, torna-se relevante saber liderar, ter uma visão ampla de todos os aspectos envolvidos para se atingir o que foi traçado na planificação, o que exige muita ação para dirigir, motivar e prezar, também, pela satisfação dos trabalhadores (PEREIRA, 2016). E, segundo relato dos entrevistados, é comum ver e ouvir determinados servidores dizendo não serem “bobos” para se “matarem” trabalhando; portanto, realizam o serviço com lentidão, com má vontade, ocupando parte do tempo para conversas e, por exemplo, sentar-se por longos períodos para manter o vício da nicotina. E este fato não é isolado, são várias atitudes destas que vem se perpetuando ao longo de várias administrações, é algo que já se tornou rotina na secretaria de obras, segundo entrevistado.

Iluminação pública e manutenção das vias públicas também foram apontados como uma área que deixa a desejar, e estes são essenciais para a manutenção e organização dos municípios. Na legislação municipal consta que a limpeza dos terrenos baldios é responsabilidade dos respectivos donos, e que estes estão sujeitos à multas, porém, são inúmeros os espaços abandonados, tomados de entulhos, sem passeio público, sem podas da vegetação existente, retratando um setor falho.

Há no município o serviço de recolhimento de lixo de maneira seletiva, porém, carece de campanhas que conscientizem a população, ou até mesmo, penalização mais dura ao cidadão que não cumprir com a separação dos materiais descartados. Outra questão mencionada pelos sujeitos entrevistados, é a questão dos entulhos depositados em vias públicas e que acabam ficando depositados por longos períodos, até que sejam recolhidos pelo serviço competente; fato que além de causar uma impressão de descaso com as vias públicas, acaba prejudicando a trafegabilidade de veículos e pedestres.

Todas as questões apontadas pelos entrevistados referem-se à oferta de serviços essenciais à comunidade, e, Bergue (2007) aponta a necessidade de competências fundamentais para garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados à comunidade, caracterizando a atribuição verídica de gestor municipal.

#### **4.2.3 Confrontação e análise das competências identificadas e atribuições exercidas**

Fundamentado em aspectos descritos por teóricos como princípios que norteiam uma administração adequada, entende-se que uma gestão de competências na esfera pública, especialmente em municípios, se faz por meio de ações efetivamente democráticas, na observância e seguridade dos direitos estabelecidos para todos, descentralizando o poder e acabando com resquícios de apadrinhamento, politicagem e balcanização dos serviços (PAULA, 2007).

Neste enquadramento, os servidores públicos assumem função relevante, uma vez que providos por vias legais, tendem a ocupar os cargos de acordo com formação específica e aptidão para tal. Além disso, estes estão sob à chefia de secretários municipais que necessitam ter determinados conhecimentos referentes à área de atuação, habilidade e atitude para conduzir toda a complexidade de serviços e parâmetros legais alusivos à secretária em que estão lotados. Junto a eles, servidores públicos e secretários municipais, está a população, que detém as possibilidades de auxiliar nas tomadas de decisões, apontar as necessidades e cumprir com seus deveres no que tange à organização municipal. Castro e Gomes (2007), enfatizam que uma maneira de garantir a participação social na gestão pública é por meio da organização da sociedade em entidades legalmente constituídas, como associações e conselhos representativos e deliberativos.

Considerando, então, a importância da atuação dos secretários municipais frente às respectivas secretarias e a importância da participação social para a construção efetiva de uma gestão eficiente e democrática, é importante, neste estudo, comparar algumas concepções e/ou perspectivas obtidas quando da realização das

entrevistas, especialmente de respostas que foram manifestadas pela maioria dos representantes da população.

Os secretários municipais, quando questionados sobre a experiência anterior e conhecimento específico para ocupar os referidos cargos, em sua maioria, afirmaram ter o conhecimento, ou obtido pela formação e/ou pela experiência de ocupações anteriores. Porém, 76% da população entrevistada afirmou perceber que os atuais secretários não possuem, ou possuem parcialmente, o conhecimento, a habilidade e a atitude necessária para ocupar os referidos cargos. Mais uma vez, retoma-se à Paula (2007) que destaca haver na gestão pública a inobservância quanto à competência ou formação para a ocupação de cargos públicos. O resultado da pesquisa apontou, portanto, haver uma dinâmica na ocupação de cargos de confiança especialmente pela sigla partidária, sendo que o conhecimento (formação), habilidade e atitude, por vezes, ficam em segundo plano.

Segundo Rabaglio (2001), o conhecimento é específico para cada secretária, uma vez que cada qual está organizada conforme o previsto pela esfera estadual e nacional. Além da legislação municipal, é importante conhecer as legislações estadual e nacional pertinente à área de atuação. Esse conhecimento tácito precisa ser transformado em conhecimento explícito quando da atuação como secretário municipal; é preciso haver a democratização deste conhecimento para a manutenção dos serviços nas respectivas secretarias. A habilidade se refere ao saber fazer, e este saber fazer depende da prática; e a atitude está relacionada à ação, é o querer fazer, é mudar paradigmas. Portanto, o conhecimento é adquirido pelo estudo, a habilidade vem com a prática e a atitude é própria do indivíduo. O quadro 13 apresenta, de modo resumido, o conceito destas três características.

Quadro 13: Dimensões da "competência" e seus significados

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, utilizando-se do conhecimento e da habilidade adquiridos e/ou a serem adquiridos.
<b>SABER</b>	<b>SABER FAZER</b>	<b>QUERER FAZER</b>

**Fonte:** Rabaglio (2001)

Estas são três ferramentas essenciais para a construção de uma gestão por competências. O conhecimento no grupo dos secretários em questão pode ser analisado pela formação escolar destes, sendo que dos cinco sujeitos, dois não possuem ensino superior (Ensino Médio completo e Ensino Fundamental incompleto). Enfatiza-se ainda, que talvez a experiência tenha dado o conhecimento necessário para ocupar o cargo de secretário, porém, um dos secretários aponta não ter experiência nenhuma com o serviço público, dominando somente o conhecimento prático da sua antiga ocupação que, pouco ou nada, tem a contribuir para com a gestão pública.

Quando se destaca a relevância da formação em Ensino Superior, além o conhecimento específico de cada área, acredita-se que este dá ao sujeito o poder de transformação, a visão desfragmentada das situações, a capacidade de raciocinar e atuar criticamente perante diversas situações, a tomada de decisões conscientes, a habilidade de dialogar e trabalhar em equipe, situações que irão favorecer o desempenho profissional. Portanto, acredita-se que quando mais elevado o grau de instrução, maior é a gama de conhecimentos e habilidades que, elencadas a outros fatores como a atitude, o diálogo, a experiência, são determinantes para uma boa atuação enquanto secretário municipal.

Ser secretário municipal remete-se à capacidade fundamental de ter o conhecimento técnico acerca da área que estar-se-á administrando, e isto envolve o saber gerenciar pessoas. Fundamentado no fato de que uma gestão por competências prima pela excelência à organização, seja ela pública ou privada, é determinante a existência de uma gestão de pessoal eficiente, para que se manifeste também nos servidores as dimensões CHA (CARBONE, 2009). E no que tange ao confronto entre os dados obtidos com os secretários e a visão dos munícipes, é notável que a gestão de pessoal no município em questão, apresenta muitas peculiaridades que vão em desencontro com o previsto para uma gestão eficiente.

Quando questionados sobre a formação em gestão de pessoas, 40% dos secretários afirmaram não possuir nenhum curso, e, 60% asseguraram a participação em cursos de 12 horas à 40 horas; frente a este resultado, os sujeitos integrantes da parcela da população apontaram existir problemas relacionados a gestão de pessoal

em todas as secretarias municipais – falta de capacitação contínua em busca da excelência; ineficiência dos trabalhos; má organização; servidores acomodados em razão de siglas partidárias; não observância da hierarquia (alguns “mandam” mais que o próprio secretário); atendimento precário ao público. Estes foram alguns apontamentos realizados pelos membros da população que representam, com notabilidade, falhas quanto à gestão de pessoal.

Considerando a análise dos dados e a teoria, denota-se nas secretarias a ausência de um modelo oficial de organograma, uma ferramenta que favoreça a visualização dos vínculos hierárquicos da instituição pública, e que estes sejam respeitados, cada qual cumprindo, com eficiência e excelência, a função para a qual foram delegados. A ausência de uma estrutura clara desencadeia fluxos confusos de trabalho na organização, uma vez que alguns servidores tomam suas próprias iniciativas por terem relações mais próximas, amizade ou parentesco, com este ou aquele secretário, o que pode acarretar vários problemas de ordem administrativa. Além do mais, essa sequência dos níveis hierárquicos dificulta a influência de um secretário na conduta de outro colega, uma vez que cada um é responsável, unicamente, pela estrutura que está definida como sua responsabilidade. E neste modelo, não há espaço para a influência de terceiros, fato, que, segundo a maioria dos representantes da população, acontece com certa frequência no município em questão (CARBONE, 2009).

Importante ponderar aqui as concepções de Chiavenato (2008), sobre a gestão de pessoal na esfera pública, que aponta que a legislação que gere as relações de trabalho nestas instituições é inadequada, especialmente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. O autor enfatiza que o emprego da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis, submetidos a regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede a seleção direta no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Além do mais, após nomeação, o servidor passa 36 meses pelo estágio probatório, que avalia questões relativas à assiduidade, responsabilidade, disciplina e capacidade de iniciativa, elementos indispensáveis para a avaliação por competência, porém, ao passar esse período alguns servidores passam a atuar de maneira insatisfatória.

Essa atuação apontada no resultado da pesquisa pode ser decorrente de uma gestão de pessoal falha, pois se os gestores buscassem estabelecer políticas voltadas ao desempenho das pessoas, gerir a competência e os talentos corretos para determinados cargos e o exercício das tarefas ideais inerentes às funções de cada cargo, certamente haveria um setor eficiente condizente a uma gestão por competências (MEIRELLES, 2008). Para tanto, é necessário que o secretário tenha conhecimento da legislação própria dos servidores, tenha habilidade para colocar em prática este conhecimento, e atitude para contornar e acertar casos que estejam em desacordo ou em descumprimento com o estabelecido. Falhas humanas são comuns, porém, algumas são intencionais, e precisam ser cobradas com precisão a fim de regularizar e moralizar, especialmente no que se refere ao setor público onde os servidores precisam exercer suas funções em prol da coletividade.

Ainda em relação à gestão de pessoal na esfera pública, é necessária a articulação do conhecimento específico de cada servidor para com um conjunto de habilidades e atitudes para o desempenho satisfatório de sua função. Assim, lacunas de competência pertinentes aos vários grupos de trabalhos tendem a ser preenchidas, levando excelência aos serviços prestados/realizados. Essas habilidades e atitudes podem ser desenvolvidas em cursos específicos a cada cargo, comprovando a necessidade de haver formação adequada e um plano de carreira que conduza os servidores a desempenhar suas funções com êxito e motivação (CHIAVENATTO, 2008). Portanto, os secretários municipais precisam ter um olhar especial para com o conjunto de servidores que estão sob o seu comando, buscando o conhecimento específico acerca da legislação que os regulamenta, tendo habilidade para tratar da organização dos serviços a serem desempenhados e que estes atinjam a excelência e eficiência, e, tendo atitude a fim de corrigir falhas, buscar inovações e organizar o trabalho.

O comparativo entre os serviços prestados e os anseios da população para com os trabalhos desempenhados por cada secretaria, apontou existir a necessidade de uma articulação mais eficiente destes serviços. Cabe aos secretários municipais a capacidade de coordenar de modo eficaz as atividades cotidianas, bem como promover a visualização da estrutura e das relações hierárquicas e a atribuição de competências dos servidores, além da divisão dos afazeres e o compartilhamento do

poder. Para exemplificar esse comparativo atenta-se ao fato de que a secretaria de obras realiza o serviço de recolhimento de entulhos na zona urbana, além de realizar a manutenção das vias públicas (urbana e rural); porém, a população destaca que os entulhos ficam por longos períodos depositados em vias públicas, e que, muitas estradas no interior e da cidade, carecem de manutenção. Portanto, está havendo uma divergência entre as opiniões, que retrata a necessidade da organização dos trabalhos.

A organização, segundo Cury (2010), reúne os elementos indispensáveis para uma boa gestão – metas organizacionais, tempo e pessoal necessários. Portanto, a organização pressupõe a integração entre esses elementos, permitindo o atendimento das metas, regulamentando e minimizando as influências das modificações individuais sobre a organização. Além do mais, a organização prevê a existência de um cronograma de ações, que favorece o atendimento das demandas existentes, em tempo hábil e com pessoal definido para tal cumprimento. Importante destacar que, em um município, o trabalho tem grandes chances de ser mais facilmente realizado, uma vez que as informações tendem a chegar a todos os munícipes, a área de abrangência é menor e as demandas são comuns a vários cidadãos.

Analisando os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, os secretários municipais enfatizaram estar realizando uma gestão séria, técnica; porém, a maioria dos sujeitos que constituíram a amostra da população afirmaram perceber muito a questão de siglas partidárias, seja na contratação de servidores cargos de confiança, seja no tratamento para com os munícipes. Ressalta-se, mais uma vez, que uma gestão pública deve ser feita com conhecimento, habilidade e atitude, considerando competências indispensáveis para a eficiência e excelência da organização, especialmente por se tratar de uma esfera pública, que tem como princípio fundamental, o atendimento aos direitos da coletividade e as demandas sociais.

Este comparativo entre os resultados das pesquisas serve de ferramenta para apresentar algumas divergências entre a percepção dos secretários municipais e a visão dos representantes da população em relação à organização pública e à prestação dos serviços. Ressalta-se ainda que, se estes fatos e/ou problemas mencionados existem e/ou vem acontecendo, é necessário ser desprendida uma

atenção especial para a superação dos mesmos, com vistas a realização de uma gestão onde o profissionalismo predomine. Acredita-se que com o conhecimento necessário, com habilidade para exteriorizar este conhecimento e atitude para mudar, inovar e enfrentar as adversidades, é possível realizar uma gestão com excelência, especialmente quando se trata de um município, como o do estudo em questão.

### **4.3 Proposta de uma Matriz de Competências para Gestores das Secretarias da Administração Pública de um Município da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.**

Administrar um município, com toda a complexidade envolvida nesta ação, não é tarefa fácil. Porém, mesmo diante de todas as adversidades e desafios, não se pode ficar estagnado e afirmar não haver soluções. É necessário realizar uma gestão focada na qualificação dos servidores, especialmente daqueles que ocupam cargos importantes como os dos secretários municipais, a fim de realizar os serviços com excelência, com equilíbrio financeiro e metas organizacionais atingidas.

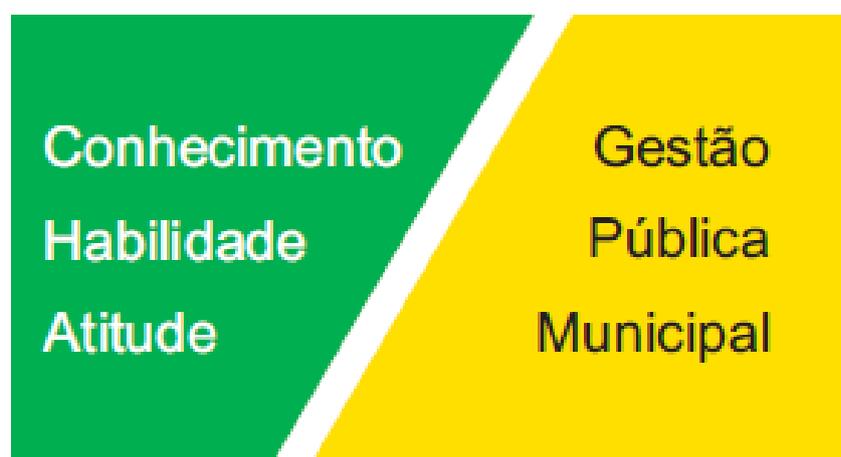
Diante da busca e consulta de inúmeros estudos realizados sobre a gestão pública, das pesquisas aplicadas com secretários e com representantes da população de um município da região noroeste do Rio Grande do Sul, é possível estabelecer alguns pontos que podem favorecer a atuação enquanto secretários municipais.

Portanto, apresenta-se abaixo o resultado de toda pesquisa supra esplanada, que propõe uma série de conhecimentos elencados para gestores de secretarias municipais, no intuito de contribuir para a realização de uma gestão por competências, que atenda às demandas sociais e garanta a ordem social e financeira da instituição.

Apresenta-se a seguir, uma matriz CHA – conhecimento, habilidades e atitudes – para gestores das secretarias da administração municipal derivada do estudo da legislação, do estudo das poucas publicações bibliográficas existentes sobre o tema e pesquisa prática realizada em um município do Noroeste do Estado

do Rio Grande do Sul. Sugere-se, este produto, como um modelo a ser adotado pelos gestores para aplicação prática na gestão pública municipal, principalmente no momento de selecionar os profissionais que ocuparão os cargos de secretários municipais.

**Matriz de Competências para Gestores das  
Secretarias da Administração Municipal de um  
Pequeno Município do Noroeste do  
Rio Grande do Sul**



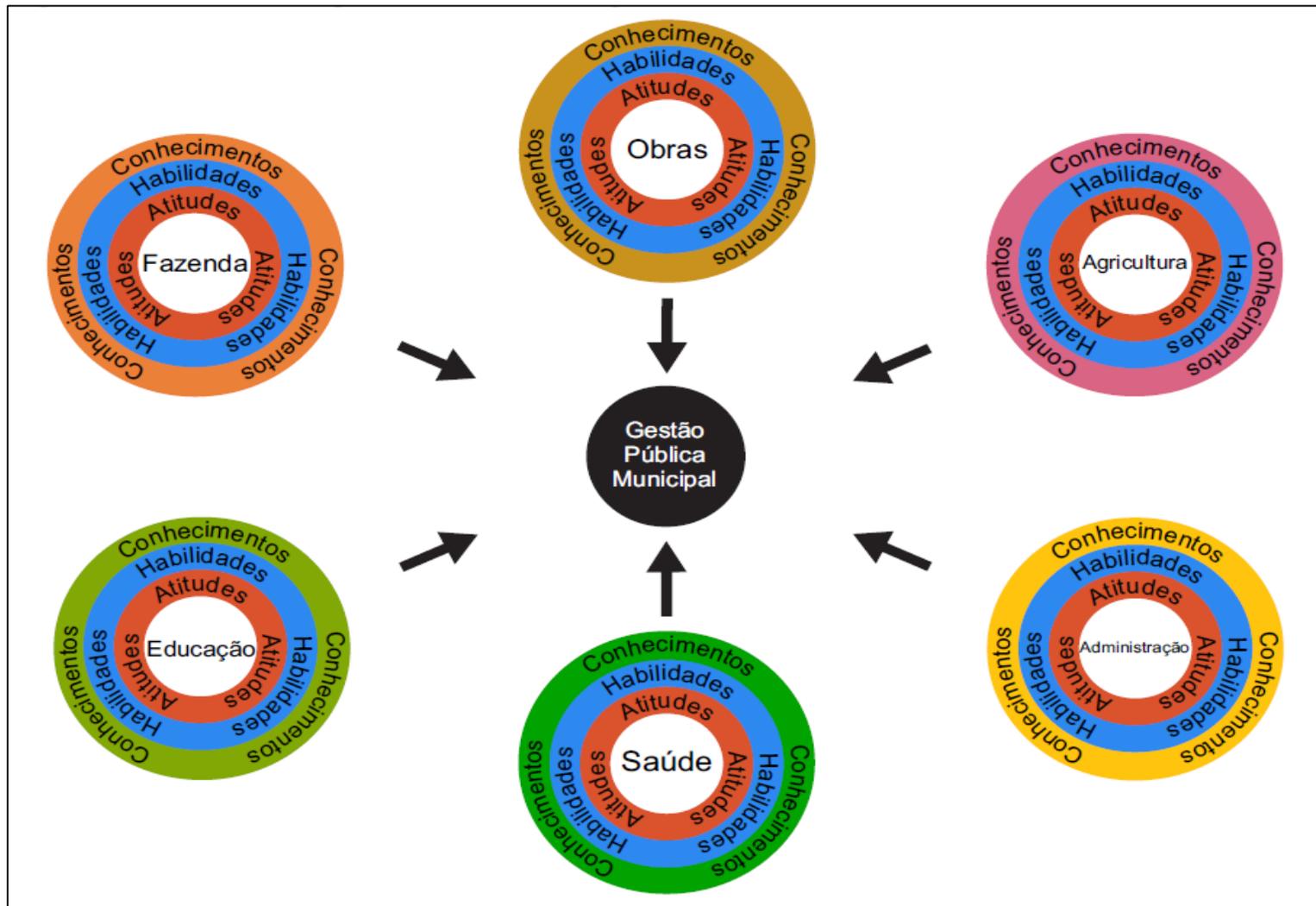
Angelo Abramowicz

Santo Ângelo - RS - 2018

Inicialmente, apresentam-se os conhecimentos e ou competências necessárias para os profissionais que ocuparão as Secretarias Municipais de Administração, Fazenda, Educação, Saúde, Obras e Agricultura; e apresentam-se as habilidades e atitudes que se mostram comuns a todos os secretários municipais, independente da pasta que ocupam. Estas visam contribuir para que, efetivamente, os conhecimentos deixem de ser apenas um *saber para saber fazer e querer fazer* (Rebaglio, 2001), gerando assim os resultados tão esperados pela população brasileira em relação aos seus representantes eleitos.

Pondera-se que este material não contempla a garantia de sucesso absoluto na gestão pública municipal, mas entende-se que servirá de guia diante da árdua e difícil decisão de selecionar a quem confiar as funções de auxiliares da gestão do poder executivo para o período do mandatário.

**Figura 2 - Matriz de Competências para Gestores das Secretarias da Administração Pública de um Município do Noroeste do Rio Grande do Sul**

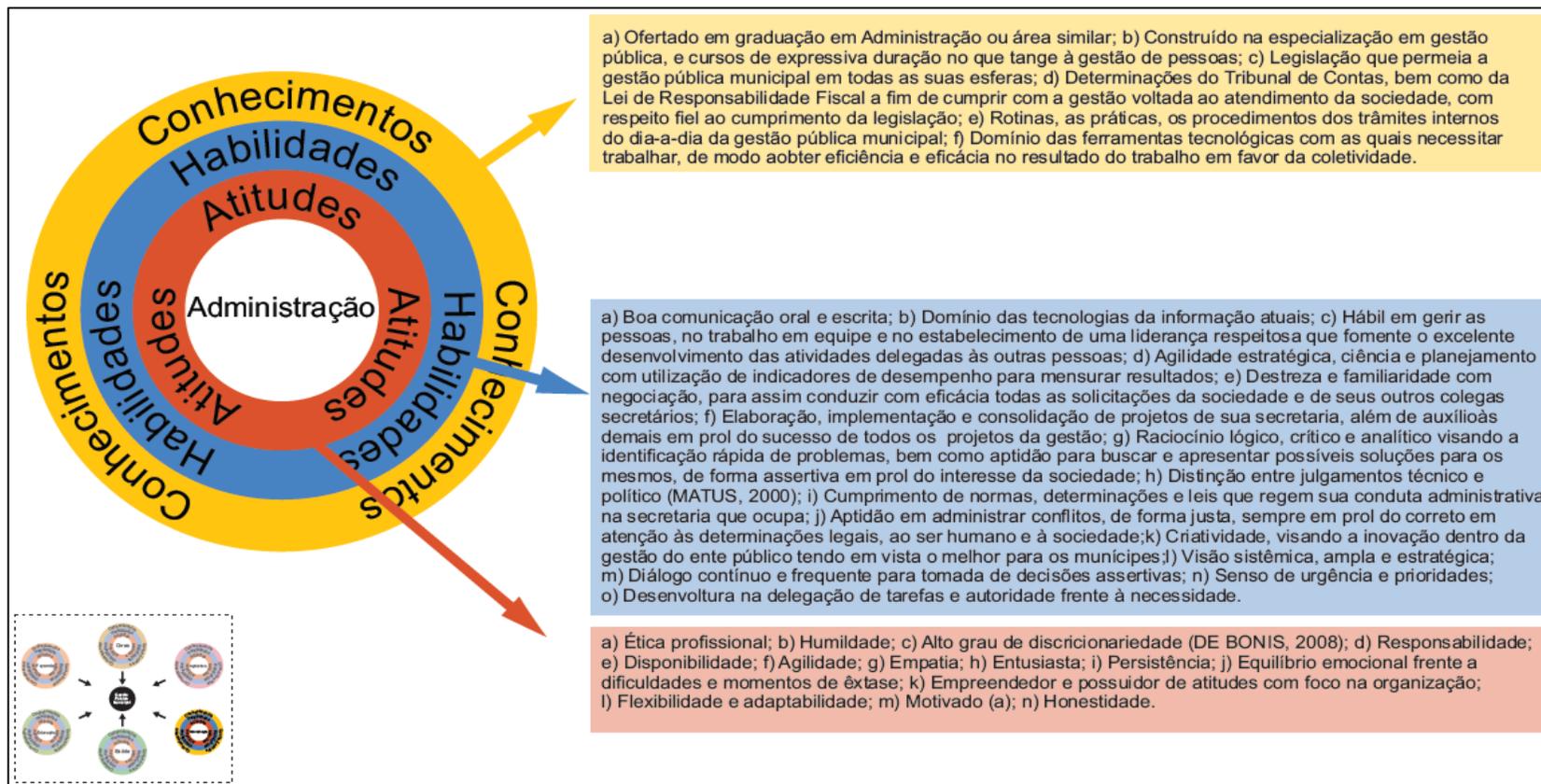


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Ao servidor que ocupa o cargo de secretário de administração dentro de uma administração municipal, seja ela de pequeno ou grande porte, lhe é conferido a função de servir de elo de ligação dentre todas as outras secretarias. A Secretaria Municipal da Administração funciona como filtro para com o prefeito municipal de todas as solicitações que os munícipes realizam, bem como de todas os pedidos que seus colegas de outras secretarias necessitam. Frente à tamanha responsabilidade, sugere-se que o profissional que estiver desempenhando esta função de secretário municipal seja possuidor das seguintes competências:

**Figura 3 – Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Administração**

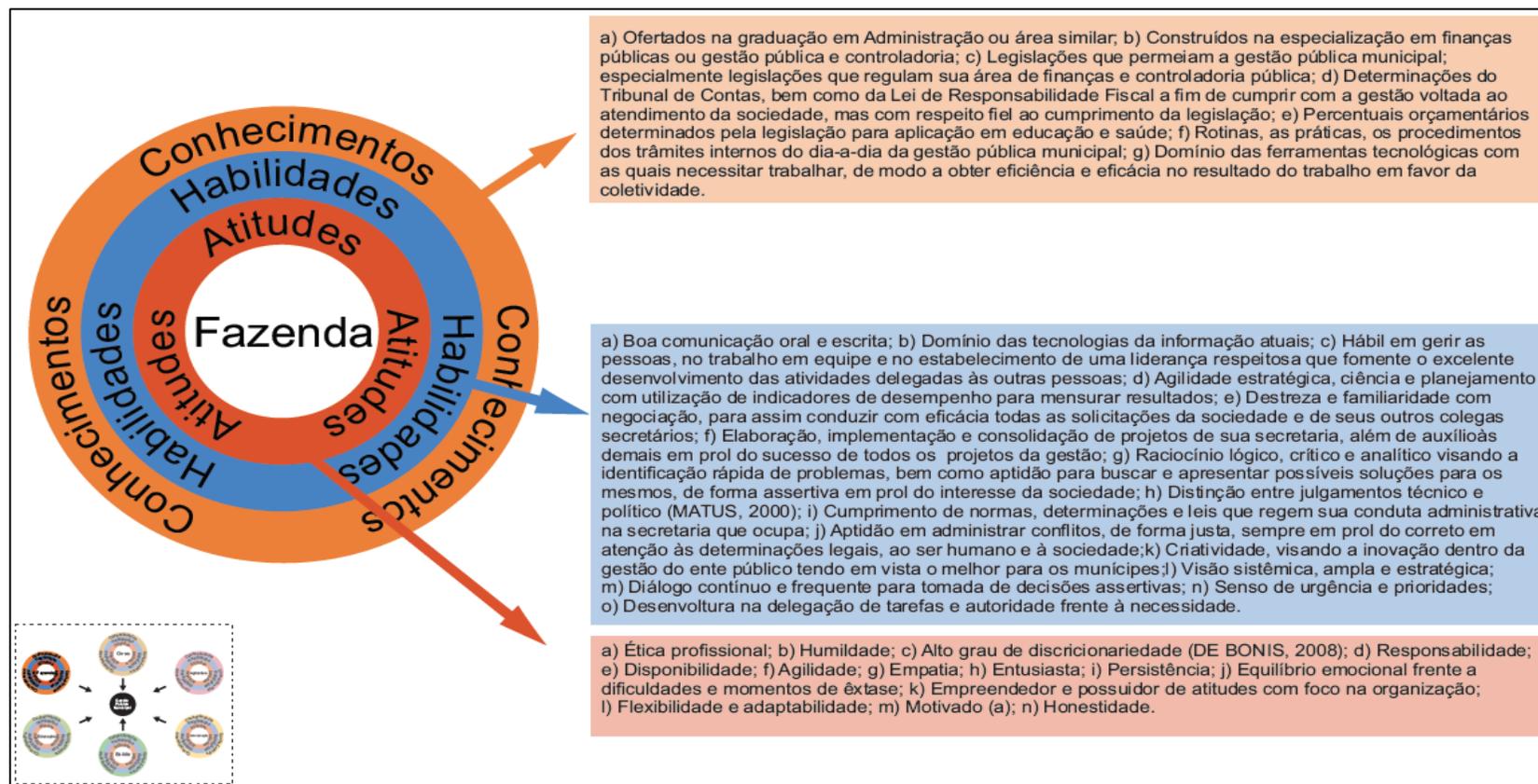


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) MUNICIPAL DA FAZENDA

Ao profissional que ocupa o cargo de secretário municipal da fazenda, dentro de uma administração municipal, lhe é conferido a função de gerir toda a parte financeira da instituição. A este, é conferida a responsabilidade de contabilizar todas as receitas e despesas, planejar orçamentos anual e plurianual, controlar o setor de tributação, contabilidade, tesouraria e patrimônio. Diante destas tarefas, subentende-se que para desempenhar com êxito estas, o profissional deve possuir as seguintes competências:

**Figura 4 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Fazenda.**

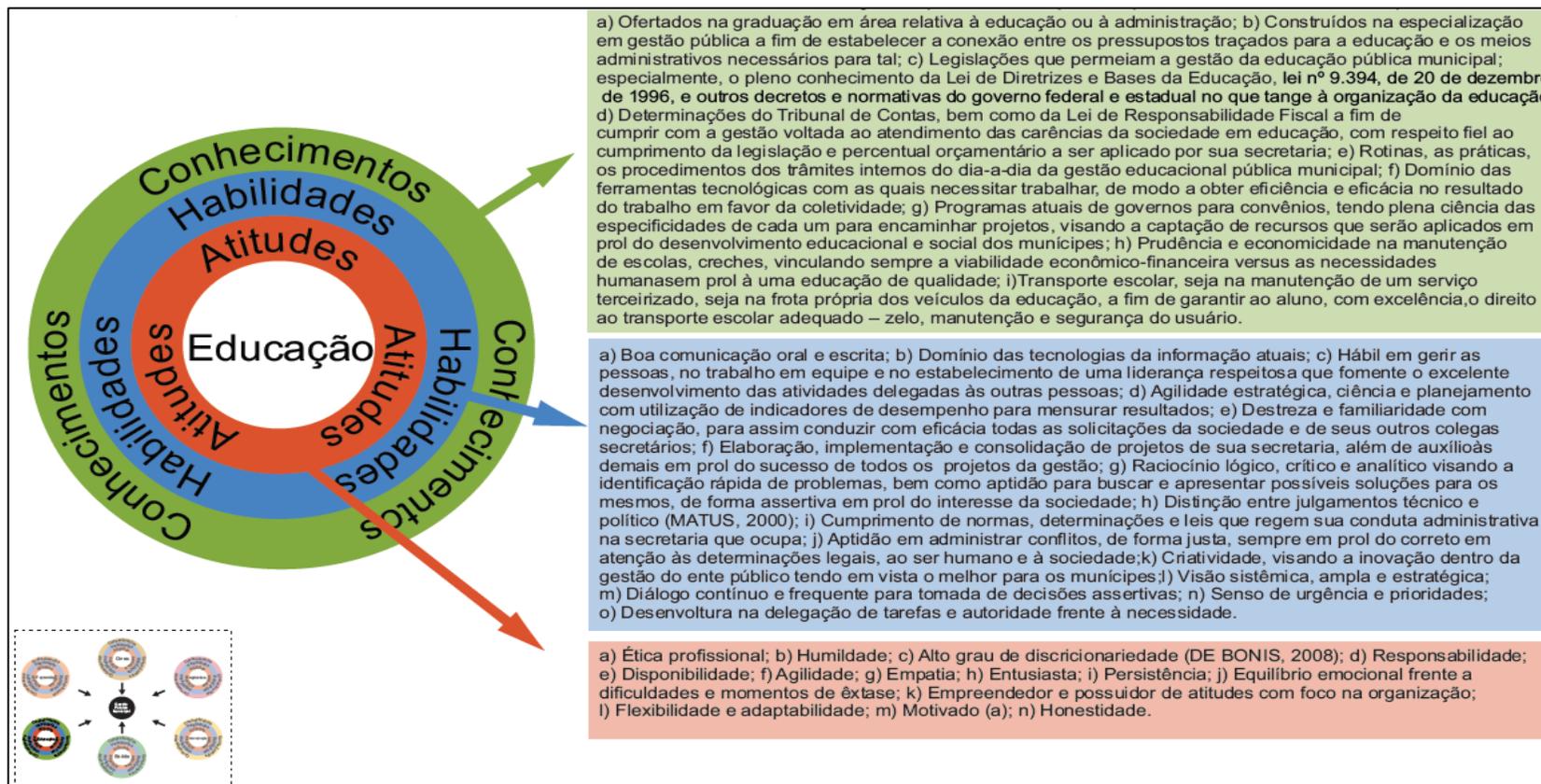


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO

Ao profissional que ocupa o cargo de secretário municipal da educação, dentro de uma administração municipal, lhe é conferido uma função de suma importância, uma vez que o desempenho de suas atividades refletirá na educação da população do município a que representa. Perante tamanha responsabilidade, sugere-se que para desempenhar com triunfo essa função, o profissional que ocupar esta secretaria municipal deve possuir as seguintes competências e conhecimentos:

**Figura 5 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Educação.**

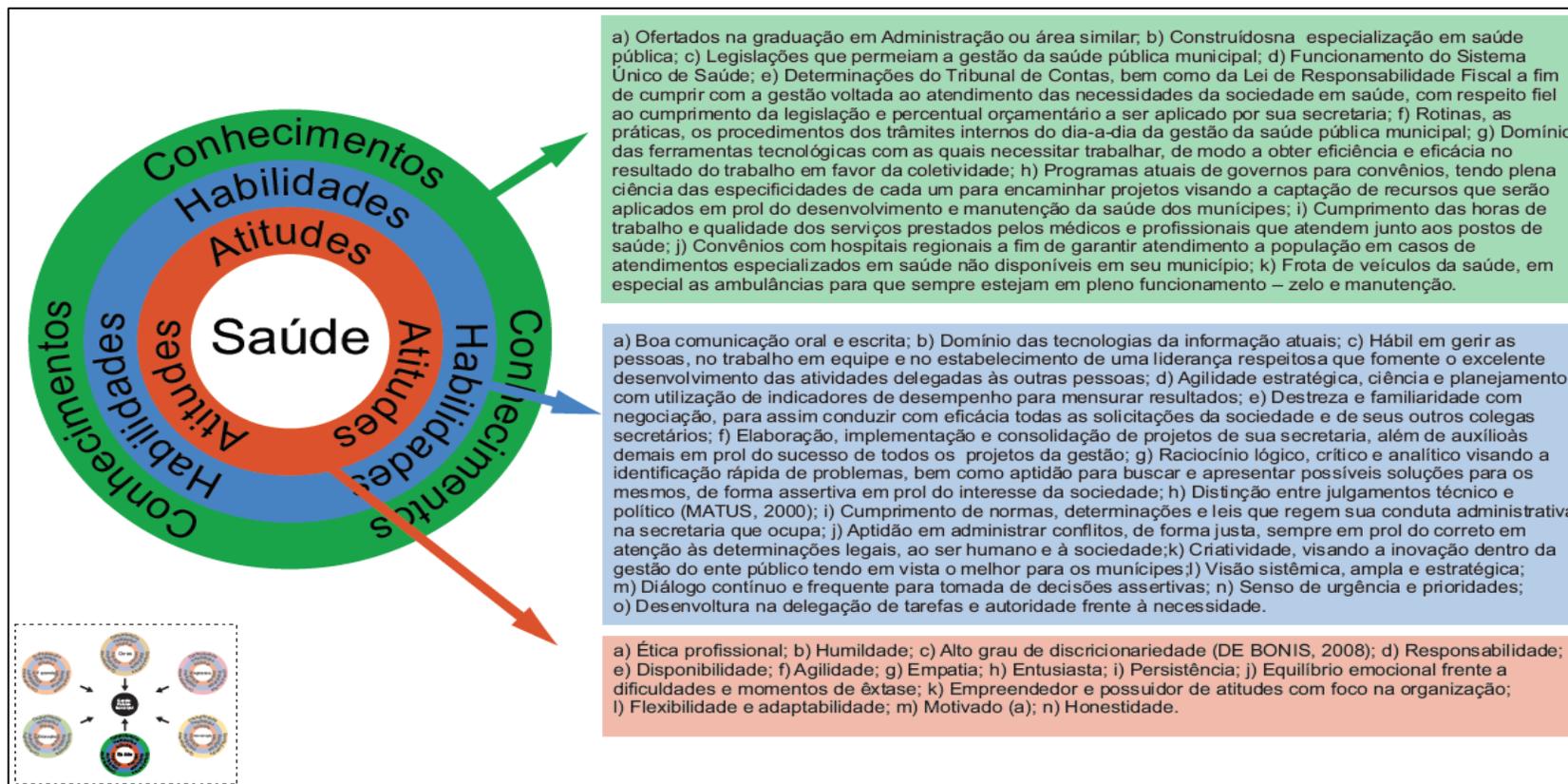


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) MUNICIPAL DA SAÚDE

Ao profissional que ocupa o cargo de secretário da saúde, dentro de uma administração municipal, lhe é conferido a função de gerenciar os serviços públicos relativos à saúde, seja no campo da prevenção e na promoção da saúde, seja no do tratamento médico e ambulatorial, conferindo à população o direito à saúde previsto na Constituição Federal. A frente de tamanha responsabilidade, sugere-se que para desempenhar com sucesso essa função, o profissional que ocupar essa secretaria municipal precisa apresentar as seguintes competências:

**Figura 6 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Saúde.**

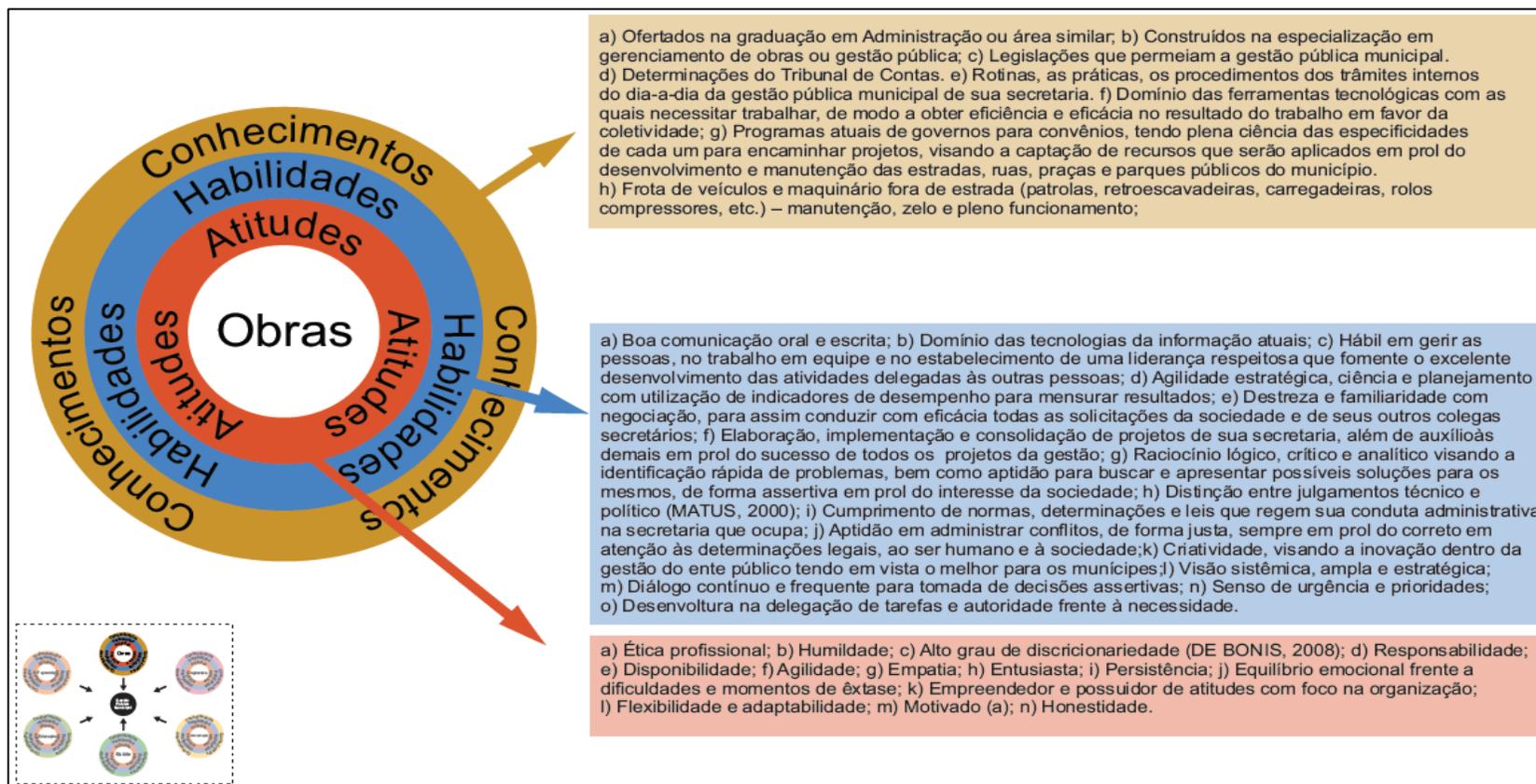


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) MUNICIPAL DE OBRAS

Ao servidor que ocupa o cargo de secretário municipal de obras é conferida a função de manter as ruas e estradas em perfeitas condições de rodagem e trafegabilidade; construção e conservação de obras que venham a atender as demandas municipais; manutenção dos serviços de iluminação pública; recolhimento e destino adequado do lixo; e, limpeza das vias públicas. Supõem-se que para desempenhar com êxito essa função, o profissional que ocupar essa secretaria deve possuir as seguintes competências:

**Figura 7 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário de Obras.**

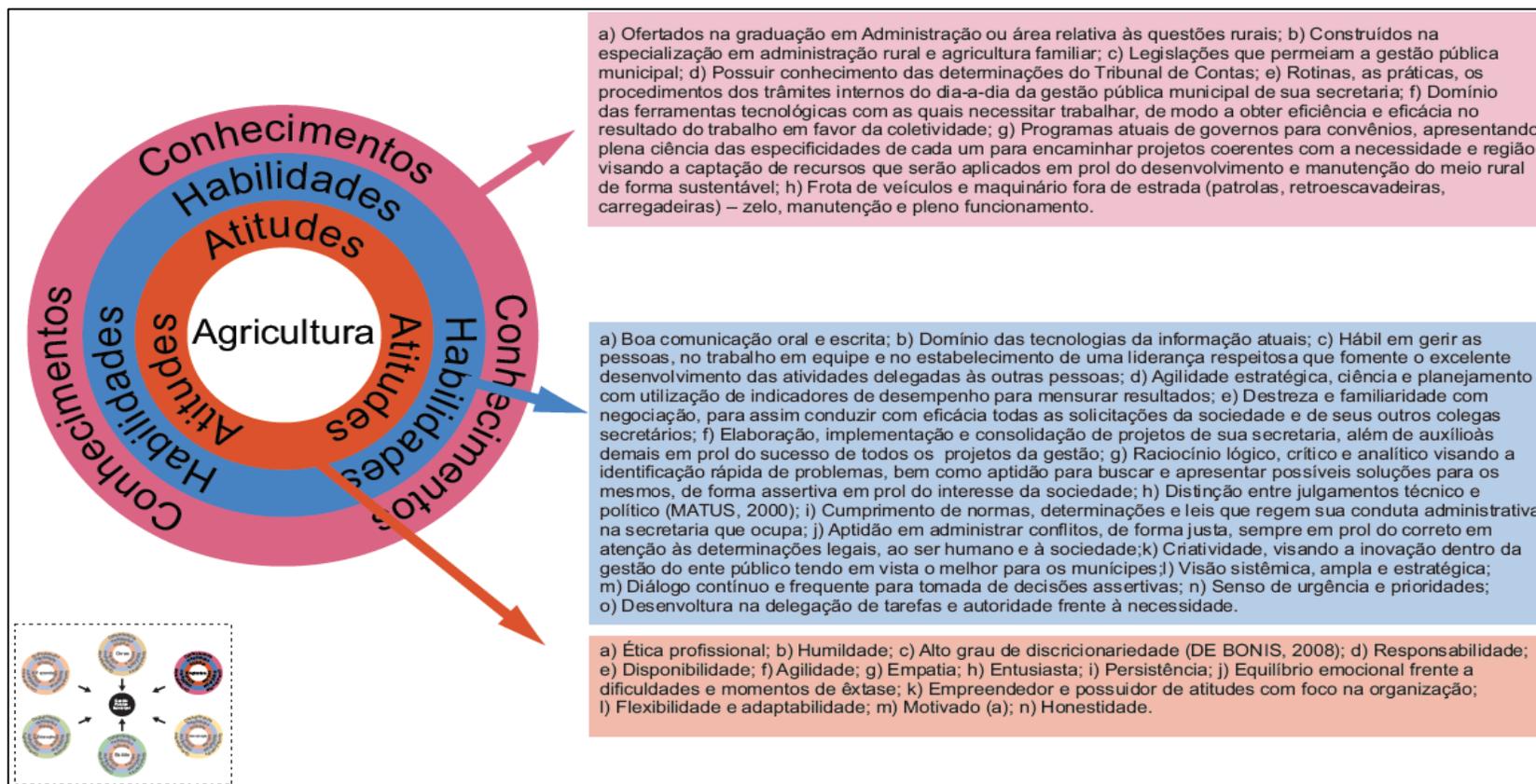


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## SECRETÁRIO (A) DA AGRICULTURA

Ao profissional que ocupa o cargo de secretário municipal da agricultura é conferida a função de gerenciar as condições para a manutenção do homem no campo, prestando assistência e apoio aos agricultores. Diante destas atividades, sugere-se que para desempenhar com eficácia essa função, o profissional que ocupar essa secretaria deve possuir as seguintes competências:

**Figura 8 - Competências, Habilidades e Atitudes para o Secretário da Agricultura.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tendo sido vista a relação de conhecimentos específicos para cada secretaria de uma administração pública municipal, juntamente um rol de habilidades e atitudes; acredita-se que ainda a gestão pública em nosso País está pautada por muitas vezes em um modelo político em detrimento do modelo profissional, ou seja, a política partidarista e dos interesses “próprios” de alguns se sobressai em contraponto as carências e necessidades da população brasileira. Diante desse cenário e visando auxiliar as lideranças do executivo no momento de decidir a quem confiar os cargos de secretários municipais com um olhar mais técnico ao profissional, com um olhar a gestão administrativa técnica com todos suas ferramentas e conhecimentos é que se buscou elencar todas as habilidades, atitudes e conhecimentos antes vistos nessa matriz.

A matriz de competência apresentada acima tende a oferecer a possibilidade de se realizar uma gestão baseada em competências, e estas competências remetem-se aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes desenvolvidas em várias situações – como por exemplo a formação superior e a experiência prática (RUAS, 2005). Preconizando a gestão pública sob esta ótica, estar-se-á alocando um esforço em substituir uma administração pública estigmatizada nos dogmas dados pela população de ineficiente por uma gestão prestadora de serviços eficientes e participativa.

Entende-se que a quebra e mudanças de alguns paradigmas são difíceis, porém, diante da realidade de descrença na política e em meio caos social que se instala no cenário brasileiro, a gestão pública, iniciando nos municípios, nos quais as mudanças podem ser mais facilmente concretizadas, deve ser constituída por sujeitos apresentem conhecimentos, responsabilidade e com habilidade de administrar. Sendo assim, a aposta na ocupação dos cargos de secretários por sujeitos que apresentem as características elencadas na matriz acima, é a garantia de se ter um secretário (a) mais crítico e integrador de competências.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições públicas no cenário brasileiro são responsáveis por garantir aos cidadãos os direitos assegurados pela Constituição Federal; assim, elas afetam o cotidiano de diversas maneiras, seja pela oferta de um serviço público eficiente ou por um serviço lento e inadequado. Portanto, é necessário refletir acerca do modo como tais instituições vem sendo administradas, que tipo de gestão está sendo realizada a fim de apresentar este ou aquele resultado. Diante desta situação, o presente trabalho apresentou uma matriz de competências para gestores das secretarias da administração pública de um município do noroeste do Rio Grande do Sul, construída a partir da visão dos atuais secretários e de uma parcela da população, frente a ampla pesquisa bibliográfica.

Toda a mudança é lenta e gradual, porém, frente aos novos desafios impostos pela sociedade é necessária a modernização da administração pública, no intuito de romper com alguns resquícios que não mais podem pertencer à esfera pública municipal. Há de se fazer uma gestão fundamentada no conhecimento, na habilidade e na atitude, elementos essenciais para a conduta dos sujeitos que estão ou estarão à frente de uma administração municipal. Há de se compreender que a gestão pública necessita da adoção de novas estratégias, para assim, atingir resultados mais favoráveis à população, que em se tratando de um município, apresenta, frequentemente os mesmos anseios. Tais estratégias caracterizam-se por valores que necessitam ser internalizados, até se tornarem definidores da gestão da organização pública conduzida pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, garantindo um futuro sustentável para o município.

Uma gestão realizada desta maneira tende a transformar, aos poucos e a longo prazo, o serviço público mais eficiente na qualidade dos serviços prestados, bem como na qualificação dos agentes públicos, em conformidade com suas habilidades e comportamentos; qualificação que 76% da população pesquisada apontou como parcialmente existente nos atuais secretários, associando-se ao resultado de que 40% dos mesmos não possuem cursos superiores, bem como

nenhum possui cursos de qualificação realizado em entidades com foco no setor público como a ENAP- Escola Nacional de Administração Pública. Por outro lado, a pesquisa revelou que 60% dos quadro atual de secretários municipais realizaram qualificações em cursos de gestão de pessoas com duração de 12 a 40 horas. Por fim, entende-se que este é o anseio principal da população, que sonha com o gerenciamento eficaz da máquina pública em razão de se ter um lugar melhor para se viver, com dignidade, direitos assegurados e livre de quaisquer manifestações arbitrárias ao bem-estar comum.

Ressalta-se ainda, que a realização deste estudo se constituiu em um grande desafio, uma vez que priorizou a busca das informações e opiniões junto aos atuais gestores e junto aos representantes da população do município em questão, comparando-as e buscando a construção de uma matriz que possa vir a auxiliar na escolha dos sujeitos que ocuparão os cargos de secretários municipais. Importante ponderar que existem poucas obras que retratam a gestão pública municipal fundamentada em competências, portanto, este estudo pode vir a servir de base para futuras discussões.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSIO, M. F. **Estratégias de escolha de dirigentes públicos no Brasil**: alcances e limitações das experiências recentes à luz do debate internacional. 2017. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo)–Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

ANDION, Carolina et al. **Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2017, vol.51, n.3, pp.369-387. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612143195>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHR, A. *Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso a ABC Ltda*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>>. Acesso em: 8 set. 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ª Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BISPO, Patrícia. **Aplicação da Gestão por Competências em Órgãos Públicos**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7045/aplicacao-da-gestao-por-competencias-em-orgaos-publicos.html>>. Acesso em 08/09/2018.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. v. 48, n. 1 (1997) Revista do Serviço Público - RSP, ano 48, n. 1, p. 5-25.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2206/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2206/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em 12 de abril de 2017.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo ET AL. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed.; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASTRO, R. G. de; GOMES, M. B. – **Administração Pública Contemporânea** – Documento de propriedade do CETEB: Centro Tecnológico de Brasília/Universidade Gama Filho, Brasília – DF, 2007.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

FERREIRA, Eliza Bartolozzi, OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Crise da escola e políticas educativas (Orga)**. Belo Horizonte : Autêntica Editora , 2009.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GEMELLI, I.M. P. & FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001. CARDOSO, Vinícius, et al.

HANNOUN, Hubert. **Educação: certezas e apostas**. São Paulo: UNESP, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI Marina A.; **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Andreia Aparecida; MEIRELLES, Renato de Souza; RAMOS, François Silva. **Servidor Público, seus Conhecimentos e Expectativas nas Funções Públicas Desempenhadas e os Desafios do Departamento de Recursos Humanos no Setor Público**. Revista REFAG, FACTHUS, v.1, n.3, 2018.

LISBOA, João (et al). **Introdução à Gestão de Organizações**. 3 ed. Editorial Vida Econômica, Coimbra, 2011.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública Modelos, Conceitos, Reformas e Avanços para uma nova Gestão.** 1ª ed. – Paraná: InterSaberes, 2016.

LUCAS, Fernanda de Castro. *Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios.* Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 21 maio 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53481&seo=1>>. Acesso em: 08 set. 2018.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** 2 ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução.** São Paulo: Educ, 2005.

MAÇÃES, Manuel. **Manual de Gestão Moderna: teoria e prática.** 2 ed. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais – Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Anna Cynthia and HADDAD, Sérgio. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação.** *Cad. Pesqui.* [online]. 2001, n.112, pp.61-83. ISSN 0100-1574. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000100003>.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades e experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PEREIRA, Matias José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 5 ed. São Paulo, Atlas, 2016.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo.** Disponível em: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/08/introducao-administracao-publica.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências.** 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

ROCHA, Carlos V. **Gestão pública municipal e participação democrática no**

**brasil.** Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011.

RUAS, R. L; **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações.** 3 ed. São Paulo: Escolar Editora, 2010.

VELOSO, João F. A. et al. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras.** Brasília: Ipea, 2011.

VELOSO, Waldir de Pinho. **Metodologia do trabalho científico.** 2ed. Curitiba: Juruá, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competencia:** por uma nova logica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. Sao Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.

ZAPPELLINI, Marcelo Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração.** Rev. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 16, nº 2, p. 241-273, abr/mai/jun. 2015.

## APÊNDICE A

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES – URI –  
CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS

**MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DAS SECRETARIAS  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO RIO  
GRANDE DO SUL**

QUESTIONÁRIO PARA SECRETÁRIOS MUNICIPAIS

1. Secretaria \_\_\_\_\_ pela \_\_\_\_\_ qual  
responde: \_\_\_\_\_

2. Gênero ( ) masculino ( ) feminino

3. Formação ( ) Ens. Fund. Comp. ( ) Ens. Médio  
( ) Ens. Superior – Curso \_\_\_\_\_  
( ) Especialização – Qual? \_\_\_\_\_

4. Ocupação \_\_\_\_\_ anterior/ \_\_\_\_\_ experiência:  
\_\_\_\_\_

5. A sua experiência anterior foi determinante para assumir o cargo que hoje ocupa?  
( ) Sim ( ) Não  
Por quê?  
\_\_\_\_\_

6. Acredita que tens conhecimentos técnicos para ocupar o referido cargo?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Em partes  
Por quê?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. A organização de sua secretaria esta de acordo com o que prevê as esferas  
estadual e nacional? ( ) Não ( ) Sim ( ) Parcialmente

8. Como está organizada esta secretaria?

Setores:

Cargos efetivos (número, ocupação, formação):

Cargos de confiança (número, ocupação, formação):

9. Quais são os principais serviços ofertados por esta secretaria?

---

---

---

---

10. Quais são os principais anseios do público atendido por esta secretaria?

---

---

---

---

11. Quais são as principais dificuldades diárias do trabalho que vem sendo desenvolvido por esta secretaria?

---

---

---

---

12. Há momentos de diálogo com outros departamentos sobre o trabalho desenvolvido nesta secretaria?

Frequência? ( ) não ( ) sim Quais departamentos?

---

---

---

---

Objetivos?

---

---

---

---

13. Acredita que seu trabalho contribui para a construção de uma gestão eficiente, participativa e que vá de encontro aos anseios/ direitos da coletividade? Por quê?

---

---

---

---

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES – URI –  
CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS

**MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DAS SECRETARIAS  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO NOROESTE DO RIO  
GRANDE DO SUL**

QUESTIONÁRIO PARA REPRESENTANTES DE ENTIDADES  
MUNICIPAIS/ CONSELHOS MUNICIPAIS

1. Qual entidade representa?

\_\_\_\_\_

2. Tempo que reside em Guarani das Missões/RS

\_\_\_\_\_

3. Gênero ( ) masculino( ) feminino

4. Formação ( ) Ens. Fund. Comp.( ) Ens. Médio

( ) Ens. Superior – Curso \_\_\_\_\_

( ) Especialização – Qual? \_\_\_\_\_

5. Profissão: ( ) Iniciativa privada \_\_\_\_\_

( ) Entidade pública \_\_\_\_\_

6. O fato de representar uma entidade municipal faz com que você tenha uma proximidade com alguma das secretarias municipais? ( ) Não ( ) Sim – Qual? \_\_\_\_\_

Motivo? \_\_\_\_\_

Frequência? \_\_\_\_\_

7. Você sabe qual é a função dos secretários municipais?

( ) Não ( ) Sim ( ) Parcialmente

8. Acredita que os secretários têm competência, habilidade e aptidão para desempenhar suas funções:

( ) Não ( ) Sim ( ) Parcialmente

Quais? Por quê?

---

---

---

---

---

9. Partindo do seu conhecimento, quais são os principais anseios da comunidade diante das secretarias municipais:

a) Da Administração?

---

---

---

---

---

b) Da Fazenda?

---

---

---

---

---

c) Da Agricultura e Pecuária?

---

---

---

---

---

d) Da Educação, Cultura, Esporte e Turismo?

---

---

---

---

---

e) Da Saúde e Bem Estar Social?

---

---

---

---

---

f) De Obras, Saneamento Básico e Trânsito?

---

---

---

---

---

10. Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---