

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CARGOS MUNICIPAIS COMISSIONADOS

Leandro Neuhaus

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Secretário de Administração na Prefeitura Municipal de Flor do Sertão/SC. E-mail: leandroneuhaus@gmail.com

Rafael Klein Moreschi

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Administrador na Universidade Federal da Fronteira Sul. E-mail: kleinmoreschi@bol.com.br

Michel Carlesso Avila

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Professor e Coordenador do Núcleo de Inovação Tecnológica e da Pré-Incubadora de Empresas na Universidade do Oeste de Santa Catarina. E-mail: michel.avila@unoesc.edu.br

Eliane Salete Filippim

Pós-doutora em Administração Pública e Governo (EAESP/FGV) - Doutora em Engenharia e Produção e Sistemas (UFSC). Professora e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Administração e Editora da RACE (B2 Administração) na Unoesc. E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Resumo: Objetiva mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores, do município de Flor do Sertão (SC). Justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de colocar o município rumo ao desenvolvimento sustentável. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, utilizando-se de estudos bibliográficos e documentais. Adotou o método da pesquisa-ação, que foi apoiado pela pesquisa exploratória. Utilizou-se ainda a pesquisa de campo, sendo que para o mapeamento das competências necessárias, bem como para graduação do nível de proficiência desejada, realizou-se uma entrevista individualizada com o ocupante de cada cargo. Para realização deste mapeamento se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP). Para apresentação dos dados optou-se por quadros para melhor sistematização dos mesmos. Ao passo que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes políticos envolvidos no processo. Verificou-se que, de fato, a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão adequado para aportar o prefeito na tomada de decisão quanto à nomeação dos secretários e diretores municipais.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas por Competências. Desenvolvimento Sustentável.

MAPPING OF COMPETENCIES TO MUNICIPAL COMMISSIONED POSITIONS

Abstract: This study had the goal of mapping the competences necessary to the commissioned positions, secretaries and managers, from the city of Flor do Sertão, SC. It is justified mainly by the importance paid to the management of people by competences in the task of putting the city on route to the sustainable development. The methodology used had a qualitative approach, using the bibliographical and documental studies. This work adopted the method of research-action, which was supported by the exploratory research. Yet, it was used a field research; to the mapping of the necessary competences, as well as to the graduation of the desired proficiency level, an individualized interview with the occupant of each position took place. To the accomplishment of this mapping, it was used the System of Management of People Development in Public Municipal Administration (SIGEP). To the data presentation, it was opted for framework in order to have a better systematization of them. While to data analysis and discussion of the results, it was opted for a qualitative approach of the phenomena, which occurred by the incorporation of the perception of politic agents involved in the process. It was verified that, indeed, the management of people by competences is a suitable model of management to take the mayor in the decision making related to the designation of the secretaries and municipal directors.

Keywords: Public administration; Management of people by competences; Sustainable development.

Recebido em 26/01/2017

Aceito para publicação em 02/03/2017

Introdução

O desenvolvimento regional é considerado como um tema relevante para a administração pública e está se tornando uma grande demanda para gestão na esfera municipal. Os municípios passam a conquistar maior importância no cenário do desenvolvimento regional, o que exige planejamento por parte dos gestores municipais das estratégias que serão adotadas para atingir, de fato, o desenvolvimento sustentável. Trata-se, o desenvolvimento sustentável, de um conceito e de uma atitude que se reflete em um modelo de desenvolvimento que, além da dimensão econômica, incorpora também a dimensão social, a dimensão ambiental, a dimensão cultural, a dimensão política, dentre outras. Desta forma, o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) visa criar ferramentas de sustentabilidade aos projetos de desenvolvimento que sejam economicamente viáveis, socialmente justos, e ambientalmente corretos (LABIDI, 2011).

Segundo Filippim (2005), o protagonismo dos municípios na promoção do desenvolvimento se explica também pelo fato de, a partir de 1988, a Constituição Federal ter legado aos municípios novas competências e atribuições, o que possibilitou o reconhecimento da importância e da pertinência de que as propostas de desenvolvimento sejam traçadas a partir do espaço local. Abordagens mais contemporâneas da administração pública estão intimamente ligadas com as bases da sustentabilidade do desenvolvimento regional, tais como, a inclusão social, a otimização econômica, a integração territorial, a revitalização cultural, a prudência ambiental e a vitalidade política.

Depois que passaram a considerar as diferenças regionais e/ou territoriais como um elemento a ser valorizado e potencializado, as políticas voltadas para o desenvolvimento regional tiveram mudanças significativas. Houve o reconhecimento de que a diversidade e as potencialidades regionais

poderiam ser elementos estratégicos para a competitividade local dentro das políticas de apoio ao desenvolvimento. As particularidades territoriais passaram a ser consideradas na elaboração dessas políticas, que deixaram de adotar tipologias simplificadas e abriram espaços para a participação da população local na elaboração e implantação delas. Desta forma, abandona-se a ideia de políticas exclusivamente setoriais em favor de políticas territoriais (locais-regionais) que levam em conta a complexidade estrutural dos espaços regionais (MORAES, 2003).

Nesta perspectiva, para que o desenvolvimento possa ser pensado e promovido a partir do espaço local-regional, se faz de necessário que a Administração Municipal passe por um processo de mudança, abandonando o modelo burocrático e assumindo de vez modelos mais integrados e dinâmicos de gestão. Este processo de mudança da gestão municipal exige a incorporação e o fortalecimento de tecnologias de gestão, como, por exemplo, a gestão de pessoas por competências, de forma a melhorar a administração das instituições públicas, visando principalmente à prestação de melhores serviços à sociedade. Ou seja, trata-se de utilizar a gestão de pessoas por competências como um instrumento para o fortalecimento da gestão pública municipal, almejando, sobretudo, atingir o fim último da Administração Pública, qual seja o desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, o aumento do interesse da administração pública pelo modelo de gestão de pessoas por competências se explica, principalmente, pelo reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. No entanto, para que este modelo de gestão possa ser implantado se faz necessária a formulação do planejamento estratégico municipal, onde sejam claramente identificados seus objetivos, uma vez que as atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades,

conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, somente poderá ser executado por meio da identificação das competências necessárias, constantes no planejamento estratégico municipal, para que então se possa comparar com as competências atuais que a organização possui, e posteriormente trabalhar-se no *gap* identificado (KALIL et al., 2005).

Desta forma, este trabalho objetivou principalmente mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores da prefeitura do município de Flor do Sertão (SC). Este mapeamento serviu de aporte para o levantamento das competências atuais que os ocupantes dos referidos cargos possuem, possibilitando a identificação do *gap* de competências, ou seja, aquelas competências que precisam ser melhor desenvolvidas pela Administração Pública Municipal. Destaca-se que o interesse em aprofundar os conhecimentos sobre o tema proposto surgiu pela lacuna identificada nos estudos e experiências práticas sobre o tema das competências aplicado às organizações públicas, no que se refere aos cargos comissionados. Foram identificadas pesquisas e aplicações relacionadas a agentes públicos municipais efetivos, mas estudos sobre competências aplicadas a agentes públicos municipais em cargos de livre nomeação não foram localizados. Destaca-se que foram encontrados poucos artigos científicos que correlacionem o modelo de gestão de pessoas por competências à Administração Pública, especialmente na esfera municipal. Levando-se em consideração o papel primordial que os municípios assumem frente ao desenvolvimento sustentável, faz-se importante a realização de estudos que abordem esta temática.

Salienta-se que para realização deste estudo aplicado se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP), que é

um sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM), em parceria com a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e com a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), com o objetivo de oferecer instrumentos de gestão de pessoas para os municípios catarinenses.

O SIGEP, base para esta pesquisa empírica, é composto de cinco módulos, a saber: módulo diagnóstico, módulo seleção, módulo ambientação, módulo qualificação, módulo avaliação e módulo reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o módulo diagnóstico foi checado em realidade municipal. Importante destacar que o SIGEP ainda não havia sido testado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos.

Por fim, ressalta-se que este estudo justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de contribuir para profissionalizar os quadros municipais para efetivar projetos de desenvolvimento sustentável.

Este artigo foi organizado da seguinte forma: além desta introdução, na seção 2 apresentam-se ideias e construtos teóricos relacionados à gestão de pessoas por competências e ao desenvolvimento sustentável; na seção 3 abordam-se o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; na seção 4 são apresentados e analisados os dados, bem como discutidos os resultados da pesquisa; e na seção 5 evidenciam-se as considerações finais.

Gestão de pessoas por competências e desenvolvimento sustentável

Considerando que a gestão pública municipal tem sido admitida como uma das protagonistas na promoção do desenvolvimento sustentável, faz-se necessária a profissionalização dela, para que possa atingir, de fato, este desenvolvimento dito sustentável, isto é, um desenvolvimento para além

da esfera econômica, mas que se preocupe também com as questões sociais e ambientais, e que permita o atendimento das necessidades da sociedade atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atenderem suas próprias necessidades. Sendo que este conceito ainda está longe da sua efetivação prática, tendo em vista as alarmantes desigualdades sociais e degradação ambiental que se formam, em prol, unicamente, de um crescimento econômico (SACHS, 1986).

Neste contexto, faz-se necessário, primeiramente, discorrer sobre o papel do agente público no desenvolvimento municipal/local, pois para que se estabeleça, de fato, um desenvolvimento municipal sustentável, é necessário que o gestor público compreenda que o exercício do poder deve acontecer de forma pactuada com a sociedade, de modo a aumentar a consciência política e a restaurar a credibilidade no trabalho da gestão pública. A transparência, a gestão participativa, a capacitação e a formação de parcerias mudam positivamente qualquer cenário, por mais impróprio que seja gerando melhoria de vida por meio do desenvolvimento local (BUARQUE, 1999).

A Administração Pública brasileira passou por um intenso processo de transformação, caracterizado pela Reforma do Estado no qual houve a proposição de substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial. As distinções entre os modelos baseiam-se, principalmente, em sua forma de tratar os servidores, a sociedade e o próprio Estado. O modelo burocrático prioriza a padronização e formalização de procedimentos, enquanto que o modelo gerencial destina-se ao alcance de resultados efetivos na esfera pública, ou seja, trata-se da gestão focada em resultados (BERGUE, 2007).

A implementação do modelo gerencial na administração pública exige a instauração de um processo permanente de inovação. Neste contexto, insere-se a área de gestão de pessoas, que deve exercer um papel estratégico neste

processo de mudança organizacional, uma vez que o desempenho dos agentes públicos é fundamental para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais efetivas na busca por resultados que beneficiem a sociedade (MARTINS; COSTA, 2013).

Embora as mudanças e inovações no setor público não ocorram tão rapidamente como demanda a sociedade, é notável a intenção dos governos em promover maior qualidade ao setor. A agenda de reformas de muitos países enfatiza a responsabilidade do gestor, quer sobre a despesa pública, quer sobre a formulação e gestão de políticas públicas consistentes. No Brasil, a transparência no que diz respeito ao atendimento às demandas dos cidadãos e à participação social, está levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. Ou seja, a administração pública está acompanhando esta tendência de reconhecimento dos agentes públicos, buscando qualificação e formação como forma de desenvolver uma gestão mais afinada com as necessidades sociais (MELLO; SILVA, 2014).

Ante ao exposto, pode-se inferir que se vive a era do conhecimento, do aprendizado contínuo, da criatividade, da inovação e do empreendedorismo em todas as dimensões da vida humana. Assim sendo, são cada vez mais comuns estratégias e ações organizacionais pautadas em propósitos que valorizam a pessoa como elemento essencial no ambiente organizacional e fora dele e que buscam o desenvolvimento sustentável da região onde a organização está inserida (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012).

Neste cenário, é que se encaixa a gestão de pessoas por competências, uma vez que se percebe que é a pessoa que é responsável pela gestão do município e, conseqüentemente, pelo atingimento do seu fim maior, que é o desenvolvimento sustentável. Sendo que o modelo de gestão de pessoas por competências vem contribuir com este processo, principalmente, como um instrumento voltado a

possibilitar benefícios à instituição, uma vez que aproxima os objetivos organizacionais dos objetivos individuais/profissionais (BITENCOURT, 2010).

Trata-se, no entanto, de um modelo em desenvolvimento, sobretudo na área pública, na qual as dificuldades são maiores, devido ao fato de ainda restarem traços das disfunções burocráticas. Porém, mesmo diante dificuldades, a gestão de pessoas por competências, quando aplicada ao setor público, revela-se como um modelo de gestão para alcançar a eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos agentes públicos com o objetivo de gestão organizacional (MELLO; SILVA, 2014).

A temática das competências tem despertado interesse tanto da academia quanto das organizações, sobretudo, com o propósito de entender melhor o seu conceito, de que maneira podem ser desenvolvidas e quais são os resultados que proporcionam. Nas pesquisas brasileiras, inclusive neste trabalho, a competência define-se como um conjunto de conhecimentos (saber teórico), habilidades (saber fazer - prático) e atitudes (querer fazer) - (CHAs), que quando entregues à organização, agregam valor econômico à mesma e valor social ao indivíduo (MUNCK; MUNCK, 2008).

Neste contexto, Le Boterf (2003, p. 51) enfatiza que “Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser compreendida em situação”. Ou seja, para que se possa atribuir, de fato, uma competência a determinado indivíduo é preciso auferi-la em uma situação de trabalho. Sendo que não basta o indivíduo ter conhecimento a cerca da temática abordada, é necessário também que saiba colocar este conhecimento em prática, isto é, tenha habilidade, saiba como fazer. Além disso, é de suma importância que o indivíduo tenha atitude, pois de nada adianta saber, saber fazer se não se quer fazer.

Partindo-se deste pressuposto, tanto da abordagem do conceito de competência, quanto

de sua associação e importância para com a Administração Pública, pode-se inferir que os ocupantes de cargos comissionados municipais, precisam, assim como os demais agentes públicos, reunir todas as competências necessárias para o bom desempenho de suas atividades (BERGUE, 2007).

Cabe aqui ressaltar, para fins de elucidação, que os agentes públicos estão classificados em quatro categorias distintas, a saber: agentes políticos; servidores públicos; militares e particulares em colaboração com o poder público (DI PIETRO, 1999). Sendo que este estudo tem seu foco nos agentes políticos.

Portanto, os secretários e diretores municipais, na classificação dos agentes públicos enquadram-se como agentes políticos que, por sua vez, compõem o primeiro escalão do governo municipal, pois ocupam o mais alto nível dentro da hierarquia organizacional, tendo grande autonomia para a tomada de decisão e preenchendo cargos de livre nomeação. Sendo que esta última característica é a que mais pode contribuir para que ocorra de pessoas não preparadas serem designadas para o cargo, uma vez que atualmente as escolhas ainda não ocorrem com base em competências (BERGUE, 2007).

Nesta perspectiva, visando principalmente a melhoria no processo de gestão de pessoas, em que os agentes políticos são parte integrante, se faz necessária a implementação de determinadas mudanças, buscando, sobretudo, um maior comprometimento deles para com os objetivos organizacionais, sendo que estas mudanças devem partir do pressuposto de desempenho e competências, o que torna a gestão de pessoas por competências um importante modelo de gestão para as organizações públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Em nível federal verifica-se a existência do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, na qual se objetiva principalmente uma melhora na qualidade dos serviços prestados

ao cidadão, assim como o desenvolvimento do servidor e a adequação de suas competências de acordo com o cargo que ocupa. Para essa política, a gestão por competências é vista como referência, priorizando a capacitação da área de gestão de pessoas e também dos cargos de direção. Sendo criado o sistema de gestão por competências, visto como uma ferramenta gerencial que identifica os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades dos servidores, para poder então planejar, monitorar e avaliar formas de capacitação (BRASIL, 2006).

É vista a valorização que está tomando o tema gestão de pessoas por competências em âmbito federal. Uma vez que a administração central é o eixo de transmissão dos valores do serviço público, há uma tendência das práticas de gestão por competências serem seguidas pelas demais esferas de governo (estadual e municipal). Em relação ao setor público Estadual e Municipal é notória a lacuna existente quanto às publicações de estudos teóricos e/ou empíricos referentes à gestão de pessoas por competências. Nesse âmbito de administração nas mais diferentes abordagens, isto é, correspondentes a organização, ao servidor público e principalmente aos que compõem o primeiro escalão (eleitos ou nomeados) realmente existe escassez de conhecimento específico acerca do tema. Até mesmo porque o Decreto nº 5.707/2006 não faz referência aos níveis estadual e municipal (MORAES; ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Por fim, é importante destacar que, no modelo de gestão de pessoas por competências a fase mais minuciosa é o mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, pois muitas vezes os conhecimentos, habilidades e atitudes se confundem, dificultando a atividade de mapeamento de competências e exigindo vasta

experiência do profissional que está conduzindo o processo. Além disso, para que o mapeamento de competências possa ser realizado de maneira completa, faz-se de suma importância a elaboração do Planejamento Estratégico Municipal. Porém, apesar das dificuldades, a realização desta fase auxilia as organizações públicas em diversas atividades, como: formatação de concursos, agilidade nas ações de recrutamento e seleção interna, otimização dos processos de lotação e de movimentação de pessoal, dentre outras (KALIL et al., 2005). Sendo que o foco deste estudo é justamente no mapeamento de competências, mais especificamente dos cargos de secretários e diretores municipais, visando principalmente munir os chefes do Poder Executivo, neste caso o prefeito, das informações necessárias para realizar as nomeações para os referidos cargos de forma mais transparente e consciente.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 21)

a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, utilizando-se principalmente de artigos científicos extraídos de bases de dados (EBSCO, SCIELO e SPELL), visando a fundamentação sobre os temas: gestão de pessoas por competências e desenvolvimento sustentável. Posteriormente realizou-se uma pesquisa documental utilizando-se do Planejamento Estratégico do Município de Flor do Sertão (SC), a fim de identificar as competências necessárias à organização.

Este trabalho, devido às suas características, adotou o método da pesquisa-ação, que segundo Thiollent (1997) é um tipo de pesquisa social com

base empírica que é planejada e executada em conjunto com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes ligados à situação ou ao problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa. A pesquisa-ação é um método de realização de pesquisa aplicada, voltada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Caracterizou-se como pesquisa-ação uma vez que se partiu de um problema apresentado pelo prefeito municipal de identificar o perfil de competências necessárias aos atuais ocupantes dos cargos em comissão de primeiro escalão no município. Os participantes foram envolvidos diretamente não só para a coleta de dados, mas podendo opinar na consolidação do mapeamento de competências.

Ressalta-se que este estudo caracteriza-se ainda como uma pesquisa exploratória, por tratar-se de uma primeira aproximação da temática abordada. A seguir é apresentada uma breve caracterização do Município de Flor do Sertão (SC), que foi fundado no ano de 1995, possui uma área total de 58,81 km², fazendo parte da Microrregião de Chapecó localizada na Mesorregião do Oeste Catarinense. Apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,708, que é considerado um índice alto (ATLAS..., 2013). Flor do Sertão (SC) conta atualmente com 1.588 habitantes, destes sendo 1.260 residentes na área rural e 328 residentes na área urbana. A economia do Município é baseada na agricultura e na pecuária: com ênfase na criação de aves, suínos e produção de leite.

A escolha pelo município de Flor do Sertão (SC) como objeto deste estudo, explica-se principalmente por se tratar de um município de pequeno porte, e, por conseguinte, apresentar uma estrutura mais enxuta de cargos comissionados (secretários e diretores), o que facilitou a aplicação da pesquisa. Além disso, o fato do prefeito municipal apresentar aos pesquisadores a necessidade de melhor compreender o perfil necessário para nomear

um ocupante em cargo em comissão, motivou a realização da pesquisa e foi um fator determinante para esta escolha.

Para a coleta de dados foi utilizada a amostragem intencional pela qual o pesquisador sabe exatamente em que local e com quais pessoas pode conseguir os dados de que precisa para realização do trabalho (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

Após a realização da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental se partiu para a pesquisa de campo. Em um primeiro momento realizou-se evento participativo de sensibilização e interlocução com todos os secretários, diretores e também com o prefeito municipal, e, posteriormente, partiu-se para as entrevistas com os secretários e diretores municipais. Para o mapeamento das competências necessárias, bem como para graduação da importância delas, realizou-se uma entrevista individualizada para ouvir a percepção do ocupante de cada cargo.

Salienta-se que para realização do mapeamento das competências necessárias se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP), que é sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM).

O Sistema é composto de cinco módulos: Módulo Diagnóstico, Módulo Seleção, Módulo Ambientação, Módulo Qualificação, Módulo Avaliação e Módulo Reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o Módulo Diagnóstico foi rodado, visando identificar quais competências são necessárias aos cargos comissionados.

Ao todo foram entrevistados sete secretários e dois diretores, perfazendo o total dos nove cargos comissionados do município de Flor do Sertão. Os cargos que compuseram a população desta pesquisa foram: Secretaria de Administração, Secretaria da Fazenda, Secretaria da Assistência Social, Secretaria da Agricultura, Secretaria da Saúde, Secretaria de

Obras, Secretaria da Educação, Departamento de Esportes e Departamento de Turismo. Sendo que as Secretárias são ocupadas por Secretários Municipais e os Departamentos por Diretores Municipais.

Durante o evento de sensibilização e interlocução realizado com os secretários, diretores e prefeito municipal, foram levantadas participativamente cinco competências necessárias a todos os cargos comissionados do município, independentemente da área, sendo que neste mesmo momento já se consensou o nível de proficiência desejada para cada uma destas competências de acordo com sua importância para os cargos em questão. Ressalta-se que esta graduação da proficiência foi realizada utilizando-se da escala do SIGEP, a saber: 0: Não se aplica, 1: Pouco necessário, 2: Às vezes é necessário, 3: É necessário e 4: É muito necessário.

Posteriormente, durante as entrevistas individualizadas com os secretários e diretores municipais, realizou-se o levantamento de outras cinco competências, desta vez levando em consideração as especificidades de cada cargo, tanto na definição das competências necessárias como na graduação do nível de proficiência para cada uma delas. Ressalta-se que houve uma participação ativa de cada sujeito de pesquisa – Secretário e/ou Diretor – na definição das competências necessárias ao cargo comissionado que ocupam, sendo que foi deixado claro a eles que a pesquisa estava focada no cargo e não na pessoa.

Na sequência, elaborou-se o Mapa de Atitudes para os cargos comissionados do município de For do Sertão, uma vez que o SIGEP trata em separado o Mapa de Atitudes do Mapa de Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades), para chegar-se assim ao conceito amplo de Competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Salienta-se que para elaboração do Mapa de Atitudes todos os secretários e diretores municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos

comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de livre nomeação, ou seja, cargos políticos, que exigem a mesma postura de todos os seus ocupantes.

Por fim, realizou-se uma entrevista com o prefeito de Flor do Sertão, objetivando checar se as competências mapeadas atendem ao perfil dos cargos comissionados municipais, e principalmente se servem como norteadoras no processo de nomeação dos diretores e secretários municipais.

Após toda a coleta de dados concluída partiu-se para apresentação e análise deles, sendo que para apresentação optou-se por quadros para melhor sistematizar os dados e facilitar o entendimento. Ao passo que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes políticos envolvidos no processo.

Apresentação, análise dos dados e discussão dos resultados

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sistematizar as informações coletadas em quadros, sendo que para cada cargo foram mapeadas as Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades) necessárias e atribuído o nível de domínio desejável. Após elaborou-se o Mapa de Atitudes, no qual todos os secretários e diretores Municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos comissionados em questão.

Pode-se observar que as primeiras cinco Competências Técnicas mapeadas para cada cargo (Ter Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública, Habilidade de Gestão Política, Conhecer as Especificidades do Território, Habilidade para Elaborar Planejamento Estratégico e Habilidade em Liderar Pessoas e Equipes) foram consideradas essenciais para todos os cargos analisados, uma vez que se chegou ao consenso de

que sem essas Competências Técnicas os gestores que ocupam esses cargos não teriam condições de realizar um bom trabalho, haja vista que estes servidores estão à frente de setores importantes que devem conduzir o município rumo ao desenvolvimento sustentável. Ou seja, trata-se de agentes políticos que compõem o primeiro escalão do governo, ocupando o mais alto nível dentro da hierarquia organizacional e tendo grande autonomia para a tomada de decisão.

O Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública e das Especificidades do Território são Competências Técnicas primordiais para esses gestores, principalmente na elaboração do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento setorial de cada área, que direcionará todas as ações tomadas a curto e longo prazo pela Administração Municipal, na criação de programas de governo e políticas públicas que venham ao encontro da real necessidade da população. Esse conhecimento dará segurança tanto para o gestor da área como para o Prefeito Municipal na execução legal dos programas e políticas públicas, pois direcionará estas ações criadas dentro dos preceitos legais, evitando com isso que o gestor aja no intuito de querer resolver o problema do cidadão tomando decisões que

infrinjam a legislação vigente comprometendo seriamente toda uma gestão.

Também se observou a importância atribuída pelos entrevistados para todos esses cargos da Habilidade de Gestão Política, de Elaborar Planejamento Estratégico e de Liderar Pessoas e Equipes, uma vez que essas habilidades contribuem para que se tenha foco no resultado final, que é a satisfação da população e o desenvolvimento sustentável do município.

Durante a pesquisa individual com cada gestor, foi coletada mais uma Competência Técnica considerada importante para todos os cargos, a Visão Sistêmica, pois entendem os entrevistados que sem ter a visão do todo, não é possível observar as particularidades de cada área, tornando difícil e burocratizado o processo de gestão.

Considerado as Competências Técnicas comuns a todos os cargos, passou-se para as entrevistas individuais com cada Secretário e Diretor Municipal, com o objetivo de encontrar as Competências Técnicas específicas para cada cargo. A primeira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Administração. O Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário em Administração, resultantes desta consulta pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Administração

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

No cargo de Secretário de Administração foram consideradas Competências Técnicas importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Lei nº 8666/93 (Lei de licitações e contratos), Lei nº 10520/02 (Lei dos preçõs), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso à informação), todas as principais leis municipais (regime jurídico e plano de cargos e salários dos servidores, planos de desenvolvimento setoriais, etc.), além de Conhecer o Funcionamento das demais secretarias e departamentos da Administração Pública Municipal.

Outras Competências Técnicas consideradas essenciais para esse cargo foram a Habilidade de

Comunicação com o Público Externo e Interno e a Habilidade na Elaboração de Projetos para Captação de Recursos para o Município. Estas habilidades são essenciais para o cargo, haja vista a importância na captação de recursos de outras esferas (estadual e federal), pois somente assim poderão ser elaborados novos programas e políticas públicas que venham ao encontro da melhoria da qualidade de vida da população.

A segunda entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Fazenda, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Fazenda

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação financeira, tributária e fiscal	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar o orçamento municipal	0	1	2	3	4*
9. Ter conhecimento de informática, mais especificamente de softwares de contabilidade pública	0	1	2	3*	4
10. Habilidade de comunicação principalmente com o público interno	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário da Fazenda além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram identificadas como primordiais o Conhecimento da Legislação Financeira, Tributária e Fiscal, principalmente a Lei 4.320/64 (Lei de normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços), Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de responsabilidade fiscal), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso a in-

formação), código tributário municipal, as normas da contabilidade pública, além de um bom Conhecimento de Informática principalmente dos softwares de contabilidade pública, uma vez que a contabilidade pública é realizada mediante sofisticados softwares. Também foram consideradas importantes para esse cargo, a Habilidade para Elaborar o Orçamento Municipal e a Habilidade de Comunicação, principalmente com o público interno (Secretários e

Diretores). Essas habilidades são fundamentais para o cargo, pois todo o processo de desenvolvimento municipal passa pela elaboração de um bom orçamento municipal, e isso só é possível se houver uma boa comunicação entre todas as secretarias e departamentos da administração pública. São estes os setores responsáveis em levantar as necessidades da população

e criar programas e políticas públicas que venham melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A terceira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Assistência Social, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Assistência Social

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área e os programas existentes	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para planejar eventos (fóruns e conferências)	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento de informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,3				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Assistência Social além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, também foi identificada a necessidade de Conhecer a Legislação Específica da Área e os Programas Existentes, principalmente a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), o Sistema Único da Assistência Social (SUAS), o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) o Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS), o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e o Bolsa Família (Programa de transferência direta de renda que beneficia família em situação de pobreza e extrema pobreza). Sem este conhecimento um Gestor da Assistência Social não terá condições de atender a população dignamente e desenvolver esse setor em um município.

Também foi identificada para esse cargo a necessidade do Gestor possuir Habilidades em Comunicação com o Público Externo e Interno e em Organizar e Planejar Fóruns e Conferências. Essas habilidades são fundamentais principalmente na organização da sociedade para a participação social efetiva (por meio de conselhos), que contribuem de forma eficiente para elaboração de programas e políticas públicas voltadas a atender as demandas e necessidades da população.

A quarta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Agricultura, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Agricultura

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Em relação ao cargo de Secretário de Agricultura, foram levantadas em suas Competências Técnicas específicas a necessidade de Conhecer a Legislação da Área Agrícola, principalmente a Legislação Ambiental e a Lei nº 11.326/2006 (que trata sobre a Política Nacional da Agricultura Familiar), além de Habilidades de Comunicação com o Público Externo e Interno e de Articulação Setorial e Inter Setorial. Essas habilidades são essenciais para o gestor dessa Secretaria, pois estas sendo exploradas de maneira adequada trarão muitas informações relevantes, principalmente das

necessidades da população e das potencialidades agrícolas do município, que servirão de suporte para elaboração de um planejamento eficaz. Outra Competência Técnica considerada importante para esse cargo é o Perfil Empreendedor, pois sem esse perfil certamente o gestor não estará apto a enfrentar os desafios do dia a dia, na busca de soluções para o setor agrícola do município.

A quinta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Saúde, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Saúde

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário da Saúde além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas como importantes o Conhecimento da Legislação e de Programas Específicos da Área, principalmente o SUS (Sistema Único de Saúde), a Lei nº 8.080/90 (que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços) e ESF (Estratégia da Saúde da Família). Além disso, o Gestor de saúde deve ter uma boa Comunicação Interna e Externa, que possibilitará um bom relacionamento com a população e os conselhos de controle social da área, melhorando com isso a eficiência na implementação de programas e políticas públicas voltadas para a área.

Outro conhecimento importantíssimo para esse cargo é o Conhecimento em Informática, pois no mundo globalizado de hoje, a informação está ao alcance de todos, e sendo filtrada de maneira correta poderá ajudar em muito no desenvolvimento do setor, principalmente na captação de recursos e no acesso a informação de indicadores de desenvolvimento em saúde pública, que poderão servir de base para a implementação de melhorias em seus programas e políticas públicas.

A sexta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Habilidade para gestão de máquinas e equipamentos	0	1	2	3	4*
8. Conhecer a legislação específica da área, especialmente o plano diretor municipal.	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimentos básicos de engenharia (interpretação de projetos, terraplanagem, etc)	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos, além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas muito importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Legislação Ambiental e o Plano Diretor do Município, além do Conhecimento Básico de Projetos de Engenharia, principalmente a interpretação de projetos e de execução de terraplanagem para obras.

Também é muito importante que esse Gestor possua Habilidade na Gestão de Máquinas e Equipamentos e de Comunicação com o Público Externo e Interno, pois essas habilidades trarão uma redução nos custos de manutenção da frota municipal e uma boa satisfação da população na realização de serviços solicitados.

A sétima entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Educação, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Educação

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Conhecer o Sistema Municipal de Ensino	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento em informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Educação foram considerados importantes o Conhecimento das Leis da Educação, principalmente a LDB (Lei de diretrizes e bases da educação), o FUNDEB (Fundo da Manutenção e desenvolvimento da educação básica) e o Plano Nacional de Educação, além de Conhecer o Sistema Municipal de Ensino. Esses conhecimentos darão todo o suporte legal para o gestor, que somados à Habilidade de

Comunicação com o Público Externo e Interno e um bom Conhecimento de Informática, farão toda a diferença na elaboração de programas e políticas públicas voltadas para a população do município.

A oitava entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Esportes, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Diretor de Esportes

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Diretor de Esportes, foram considerados importantes o Conhecimento da Legislação e os Programas Específicos da Área, principalmente a Lei de Incentivo ao Esporte. Outro ponto importante constatado é a Habilidade para Elaborar Competições Esportivas e de Comunicação com o Público Externo e Interno. Essas habilidades são primordiais para esse Gestor, principalmente em municípios de pequeno porte onde as competições esportivas acabam sendo uma

das únicas formas de cultura e lazer existentes. Nesse sentido, observa-se a necessidade de uma boa comunicação principalmente com o público externo, para que se possa desenvolver atividades e competições esportivas que venham ao encontro do interesse da maioria da população do município.

A nona entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Turismo, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Diretor de Turismo

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar projetos de captação de recursos financeiros na área	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter perfil empreendedor	0	1	2	3	4*
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Já para o cargo de Diretor de Turismo, observou-se a necessidade de Conhecer a Legislação e Programas Específicos da Área, principalmente para captação de recursos no desenvolvimento de atividades turísticas. O Perfil Empreendedor e a Habilidade de Comunicação Interna e Externa também foram considerados importantes, pois colaboram com o desenvolvimento de atividades que além de proporcionar formas de lazer para a população proporcionam a agregação de renda com a atividade turística.

Esse cargo tem um papel fundamental para o Município de Flor do Sertão/SC, pois devido à existência de um lago de uma pequena PCH,

várias pessoas frequentam o município em busca de lazer e esportes, principalmente o esporte náutico. Essa atividade turística tem um grande potencial econômico para o município, e ações voltadas nessa área podem contribuir com o desenvolvimento do mesmo.

Após os Mapas de Competências Técnicas partiu-se para o Mapa de Atitudes (Quadro 10), sendo que para a elaboração do mesmo todos os Secretários e Diretores Municipais entenderam que as Atitudes devem ser as mesmas para todos os Cargos Comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de Cargos Políticos e que exigem a mesma

postura de seus ocupantes. As atitudes levantadas foram: Criatividade, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento, Comprometimento e Foco no Resultado, sendo que para cada atitude foram atribuídas algumas características que são essenciais aos gestores no desenvolvimento do seu trabalho.

Quadro 10 - Mapa de Atitudes para todos os Cargos de Secretários e Diretores

Atitude	Característica	Nota (0 a 4)	Média
Criatividade	Diante de um problema busca uma solução	3	3,33
	Pensa em novas atividades	3	
	Critica procedimentos e busca melhorá-los	4	
Iniciativa	Ser proativo em relação aos problemas do município	4	3,75
	Busca pela informação	4	
	Antecipa-se a demandas de trabalho	3	
	Toma decisões, assumindo responsabilidade e risco	4	
Flexibilidade	Aceita novas ideias, decisões e procedimentos	3	3,25
	Reconhece e corrige suas falhas, ao invés de repeti-las	4	
	Muda de opinião ou de comportamento quando for convencido	2	
	Ter disposição para o aprendizado contínuo	4	
Relacionamento	Sabe ouvir, e é tolerante e compreensivo com seus colaboradores	4	3,60
	Ter humildade	3	
	Ter respeito às decisões dos conselhos municipais	4	
	É agregador do grupo	3	
	Consegue relacionar-se com diferentes pessoas, de diferentes idades, graus de instrução, níveis hierárquicos, ou gênero.	4	
Comprometimento	É dedicado ao trabalho	4	4,00
	Tem responsabilidade em relação aos compromissos assumidos com a população	4	
	Respeita as normas da organização ou do departamento	4	
	É transparente na prestação de contas	4	
	É honesto na utilização dos recursos públicos	4	
Foco no resultado	Cumprir prazos	3	3,66
	Alcança as metas estabelecidas	4	
	Pensa no interesse coletivo acima do interesse individual	4	
Média geral de Atitudes desejáveis			3,60

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

Em relação à atitude “Criatividade” foram atribuídas características de Busca de Solução para um Problema, Pensamento em Novas Atividades e Crítica e Melhorias nos Procedimentos de Cada Setor. Essa atitude é essencial para um gestor, pois além dela focar na resolução dos problemas encontrados no dia a dia, ela exige que os gestores implementem melhorias contínuas, tanto nos procedimentos, como na elaboração de programas e políticas públicas de seu setor.

Para a atitude “Iniciativa” as características consistem em Ser Proativo em Relação aos Problemas do Município, Buscar pela Informação e Antecipar-se às Demandas de Trabalho. Ou seja, não basta apenas criar programas, políticas ou procedimentos, o gestor tem que querer resolver os problemas do setor e da população. Ele deve buscar sempre a informação para melhorar seu trabalho e suas ações de governos, procurando sempre utilizar a informação de forma correta.

Já a atitude “Flexibilidade” possui características voltadas à Aceitação de Novas Ideias, Reconhecimento e Correção de Erros, Mudança de Opinião e Disposição para o Aprendizado Contínuo. Essa atitude é essencial para o gestor, principalmente em relação à aceitação de novas ideias, pois foca no processo de administração descentralizada, ouvindo principalmente os anseios da população, isso faz com que os programas e políticas públicas sejam criados de acordo com a necessidade da população.

Enquanto a atitude “Relacionamento” possui suas características voltadas ao Saber Ouvir e Ser Compreensivo, Ter Humildade, Ter Respeito às Decisões dos Conselhos Municipais, Ser Agregador de Grupo e Saber Relacionar-se com Diferentes Pessoas. É fundamental o bom relacionamento para um gestor, pois ele deverá se relacionar com os gestores, servidores públicos, conselhos de controles sociais e a população em geral, sempre tendo humildade, sabendo ouvir e filtrando as informações, críticas ou elogios,

buscando a melhoria contínua de seu setor e dos serviços ofertados para a população.

Para a atitude “Comprometimento” as características dão ênfase à Dedicção ao Trabalho, a Responsabilidade nos Compromissos Assumidos, ao Respeito às Normas da Organização, à Transparência nas Contas Públicas e a Honestidade na Utilização dos Recursos Públicos. Essa atitude é fundamental para o gestor, pois ela dará credibilidade ao seu trabalho perante a população.

Por fim, a atitude “Foco no Resultado” possui características inerentes ao Cumprimento de Prazos, ao Alcance das Metas Estabelecidas e ao Pensamento no Interesse Coletivo Acima do Individual. Essa atitude trará satisfação do trabalho realizado, tanto para o gestor quanto para a população do município, pois ela traz o resultado final de todo o trabalho, que é a execução das metas do plano de governo e do planejamento estratégico, dentro do prazo e atendendo o maior número de pessoas possíveis.

Visando auferir se estas competências mapeadas, de fato, atendem as necessidades do município de Flor do Sertão, realizou-se uma breve entrevista com o prefeito, cujos resultados passam a ser apresentados a partir de agora.

Ao ser questionado se as competências mapeadas atendem o perfil necessário aos cargos em comissão, o prefeito enfatizou que “atendem perfeitamente”. Além disso, destacou que estas competências mapeadas certamente servirão como norteadoras no processo de nomeação dos ocupantes destes cargos comissionados.

Por fim, ao ser indagado sobre quais benefícios a gestão de pessoas por competências traria para a administração municipal, o prefeito respondeu que “traria muitos benefícios, principalmente na melhoria na qualidade das políticas públicas, na satisfação da população e na redução de custos da administração, principalmente em custos com consultoria e assessorias”. Ele finaliza sua fala

destacando que “também traria mais segurança para mim, pois estaria trabalhando com profissionais capacitados o que diminuiria a margem de erros principalmente de ordem legal”.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores municipais, de Flor do Sertão/SC, visando principalmente construir uma ferramenta de aporte à tomada de decisão do chefe do poder executivo (prefeito) quando da nomeação de agentes públicos para ocupação destes cargos. Sendo que, ante ao exposto neste trabalho, pode-se perceber que a gestão de pessoas por competências é de fato um modelo de gestão adequado para subsidiar o gestor neste processo.

O SIGEP (Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina) mostrou-se uma ferramenta eficaz para realização do mapeamento de competências, sendo que o módulo diagnóstico foi rodado com êxito neste trabalho. O SIGEP possibilitou, por meio de sua sistematização, a compilação das competências técnicas e também das atitudes necessárias para ocupação dos cargos comissionados de secretários e diretores do município de Flor do Sertão/SC.

Destaca-se que além de servir como uma ferramenta de aporte à tomada de decisão para o prefeito, no que tange à nomeação dos ocupantes destes cargos, este mapeamento de competências para os cargos municipais comissionados, pode também ser replicado para outros municípios de pequeno porte que possuam estrutura de cargos comissionados semelhante à do município de Flor do Sertão/SC.

Cabe ressaltar, no entanto, que este estudo apresenta algumas limitações como o fato das

competências técnicas e atitudes necessárias a cada cargo terem sido mapeadas apenas sob a percepção dos ocupantes dos mesmos, o que de certa forma pode distorcer os resultados, uma vez que o agente público pode ter atribuído uma competência a si mesmo e não ao cargo em questão, conforme orientado na fase de entrevista. Além disso, apenas o módulo diagnóstico do SIGEP foi rodado, e ainda assim de forma parcial, o que não possibilitou o mapeamento das competências atuais que o ocupante de cada cargo possui, para que desta forma se pudesse trabalhar no *gap* de competências identificado. Outra limitação que merece ser destacada é que o tempo de desenvolvimento da pesquisa foi curto, uma vez que uma pesquisa desta natureza, que apresenta alto grau de subjetividade, precisa de um tempo maior para ser desenvolvida.

Porém, apesar das limitações supracitadas, salienta-se que este trabalho apresentou certo grau de ineditismo, uma vez que o SIGEP ainda não havia sido rodado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos. Sendo que esta contribuição deve ser considerada, pois o pioneirismo da pesquisa pode incentivar demais pesquisadores a replicá-la em outros municípios.

Por fim, deixa-se como sugestão de novos estudos, que se rode o módulo diagnóstico do SIGEP por completo com os cargos comissionados municipais, a fim de identificar o *gap* de competências. Sugere-se, ainda, que esta pesquisa seja replicada nos cargos eletivos municipais (prefeito e vereadores), a fim de mapear as competências necessárias para ocupação deles.

Referências

ATLAS do desenvolvimento humano no Brasil, 2013. **Perfil municipal:** Flor do Sertão/SC. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/flor-do-sertao_sc>. Acesso em: 02 nov. 2014.

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educ, 2007.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001.
- BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.
- BUARQUE, Sérgio. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília: INCRA/IICA, 1999.
- CASADO, Frank Leonardo; SILUK, Julio Cezar Mairese; ZAMPIERI; Nilza Luiza Venturini. Universidade Empreendedora e Desenvolvimento Regional Sustentável: proposta de um modelo. **Revista ADM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, 2012.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FILIPPIM, Eliane Salete. **Administração pública e desenvolvimento sustentável**: um estudo sobre a região da associação dos municípios do meio oeste catarinense. 2005. 225 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101635/221708.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- KALIL, Alexandre et al. **Mesa-redonda de pesquisa-ação**: gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.
- LABIDI, Sofiane. Desenvolvimento regional sustentável. **Jornal pequeno**, São Luís, ano 59, ed. 23.666, maio 2011. Disponível em: <<http://jornalpequeno.com.br/edicao/2011/05/01/desenvolvimento-regional-sustentavel/>>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARTINS, Michelle Dornel; COSTA, Camila Furlan da. Gestão por competências: o perfil dos secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul. **In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**. 4., 2013. Brasília. **Anais...** Brasília/DF: ANPAD, 2013.
- MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon da. The Competencies Management in Brazilian Public Sector. **International journal of advances in management and economics**. v. 3, issue 2, p. 53-65, mar./apr. 2014.
- MORAES, Jorge Luiz Amaral de. Capital social e políticas públicas para o desenvolvimento regional sustentável. **Revista ciências administrativas**. Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 196-204, 2003.
- MORAES, Valéria Vieira de; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal. **Rap**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p.1445-461, set./out. 2011.
- MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM: revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.
- PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE Sandro Trescastro.

Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLOR DO SERTÃO/SC. **Histórico do município.** Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.flordosertao.sc.gov.br/conteudo/?item=11481&fa=3481&PHPSESSID=eg3dqulf5pgp7v5e07q4ip4414>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista eletrônica de administração.** Porto Alegre, v. 6, n. 3, out. 2000.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento:** crescimento sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.