

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

DEYSIELLE FRASÃO DE ARAÚJO

Análise do Perfil dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO

**Palmas,
2018**

DEYSIELLE FRASÃO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS DA PREFEITURA DE
PALMAS/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do CST em
Gestão Pública do Instituto Federal do
Tocantins – Campus Palmas, como
exigência parcial à obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Profº. Me. Adão Pinto dos
Santos

Palmas,
2018

Araújo, Deysielle Frasão
Análise do Perfil do Gestor Público do Município de Palmas/TO
/ Deysielle Frasão de Araújo – Palmas, 2017. 60f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica
em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação do
Tocantins, Campus Palmas, 2015.

Orientador (a): Profº.Me Adão Pinto dos Santos

1. Gestor Público; 2. Competências; 3. Formação;
4. Qualificação

DEYSIELLE FRASÃO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS DA PREFEITURA DE
PALMAS/TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a Coordenação do CST em Gestão Pública do
Instituto Federal do Tocantins – Campus
Palmas, como exigência à obtenção de grau
de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Me. Adão Pinto dos Santos (Orientador)
IFTO – Campus Palmas

Prof. Me. Joseane Granja Junior
IFTO – Campus Palmas

Prof. Dr.^a Cíntia Souza Dantas da Silva
IFTO – Campus Palmas

Dedico este trabalho com muito carinho a minha Família que sempre me apoiou e me motivou nos meus objetivos e a todos que estiveram comigo no dia a dia, aos amigos e professores que contribuíram direto ou indiretamente para que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram e contribuíram para a realização deste trabalho em especial:

A Deus, por ser minha fonte de luz e sabedoria em todos os meus caminhos, e por ter me dado forças para realizar este trabalho e cuidar da minha filha.

A minha Mãe Maria Dalva Frasão, que entendeu a necessidade de dedicação a este trabalho, me deu todo suporte para realizar este sonho, cuidando da minha pequena Stheppanny Chrystie enquanto eu estudava.

Ao meu Pai Damião Malheiro, pelas caronas.

Aos meus irmãos Denise e Darlan, pelos simples fato de amá-los imensamente.

Ao meu filho muito amado Daniel Frasão Malheiro, por todos os dias sem joguinhos no computador, obrigada por sua compreensão e por todas as perguntas “Já terminou Mamãe?” Eu te Amo.

Ao meu esposo Wiskleima Lima de Negreiros (Myx), pela paciência, compreensão e companheirismo e toda ajuda no decorrer destes meses. Obrigada pela dedicação extra à nossa filha.

Aos colegas do Curso Tecnólogo em Gestão Pública, pelo suporte em cada etapa do curso, todos os dias durante estes anos de estudo junto com vocês.

A Professora Doutora Nahete e o Professor Edilson Frasão, pela disposição em me ajudar neste trabalho.

A todos os professores do Curso Tecnólogo em Gestão Pública, obrigada pelos ensinamentos.

Ao Professor Mestre Adão Pinto dos Santos, meu orientador, pela amizade, ajuda e compreensão.

Aos Professores, Mestre Joseane Granja Júnior, Prof. Iranilson Mota e Prof. Cíntia Dantas membros da Banca Examinadora, pelo apoio e troca de conhecimentos.

A todos só posso dizer: Muito Obrigada!

*“O Senhor é teu guarda, o Senhor é
teu abrigo, sempre ao teu lado.
O Senhor guardará os teus passos
agora e para todo e sempre”.*

(Salmos 121)

RESUMO

Esse trabalho aborda a importância da formação e qualificação, e quais as competências que possui os Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO na busca da qualidade e eficiência dos serviços prestados. Tem como objetivos específicos apresentar a importância da formação e qualificação para o desenvolvimento do trabalho dos Gestores Públicos e identificar as competências específicas do Perfil do Gestor Público. Pretende-se discorrer sobre a importância da qualificação para o desenvolvimento do trabalho do gestor público municipal, destacar quais competências têm mais evidências na formação do gestor público. Para finalizar, evidenciar se estas competências definem um perfil de capacitação do gestor público municipal, no que diz respeito à responsabilidade de uma gestão pública de qualidade, onde busca promover a eficiência e a efetividade dos serviços prestados. Para tanto, utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica a livros, artigos, normas, sítios, legislações e dissertações.

Palavras-chave: Gestor Público, Competências, Formação e Qualificação.

ABSTRACT

This work addresses the importance of training and qualification, and what competencies have a municipal Public Manager has in the pursuit of quality and efficiency of the services provided. Its specific objectives are to present the importance of training and qualification for the development of the work of a Public Manager and identify the specific competences of the Public Manager Profile. Intends to discuss the importance of the qualification for development of the work of the municipal public manager, to highlight which competences have more evidences, in the training of the public manager. In order to finalize, it shows if these competences define a profile of training of a municipal public manager, respect to the responsibility of a quality public management where it seeks to promote the efficiency and effectiveness of the services rendered. For this, it uses as a methodology the bibliographic research to books, articles, norms, sites, legislation and dissertations.

Keywords: Public Manager, Competences, Training and Qualification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Sexo.....	42
Gráfico 2 – Faixa Étaria.....	42
Gráfico 3 – Tempo de Serviço Público.....	43
Gráfico 4 – Formação Acadêmica.....	44
Gráfico 5 – Regime de Trabalho.....	44
Gráfico 6 – Conhecimentos.....	46
Gráfico 7 – Habilidades.....	47
Gráfico 8 – Atitudes.....	48

LISTA DE SIGLAS

DASP – Departamento da Administração do Serviço Público

NGP – Nova Gestão Pública

SEDAP - Secretaria da Administração Pública

ENAD – Escola Nacional da Administração Pública

ESAF – Escola de Administração Fazendária

UAB – Universidade Aberta do Brasil

PNAP – Programa Nacional de Formação em Administração Pública

SEED - Secretaria de Educação à Distância

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

D.O.U – Diário Oficial da União

CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

MEC – Ministério da Educação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Locais de Atuação dos Gestores Público.....	22
Quadro 2	Quadro das Competências do Gestor Público.....	31
Quadro 3	Quadro das Competências do Gestor Público – Plano de Capacitação Gerencial do Ministério da Educação.....	43
Quadro 4	Perfil do Público.....	41

LISTA DOS ORGÃOS ENTREVISTADOS

Prefeitura de Palmas

Gabinete da Prefeitura

Secretaria Municipal de Governo e Relações Institucionais

Secretaria de Comunicação

Casa Civil

Secretaria Municipal da Educação

Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade Urbana

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, Regularização Fundiária e Serviços Regionais

Secretaria Municipal da Habitação

Secretaria Municipal Extraordinária de Projetos, Captação de Recursos e Energias Sustentáveis

Fundação Municipal de Meio Ambiente

Procuradoria Geral do Município

Agência de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos de Palmas

Secretaria de Transparência e Controle Interno

Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano

Fundação da Infância e Juventude de Palmas

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

Secretaria Municipal de Finanças

Agência Municipal de Tecnologia e Informação

Fundação Municipal de Esporte e Lazer

Fundação Cultural de Palmas

Agência Municipal de Turismo

Instituto Municipal de Planejamento Urbano de Palmas

Instituto 20 de Maio de Ensino, Ciência e Tecnologia

Instituto de Previdência Social

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Emprego

Banco do Povo

Secretaria Municipal de Saúde

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Rural

Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Públicos

Subprefeitura da Região Sul

Ex-Prefeito

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVO.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivo Específico.....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 Administração Pública.....	15
2.2 Conceitos de Gestão Pública.....	18
2.3 Formação do Gestor Público.....	21
2.4 O Perfil do Gestor Público.....	25
2.5 Competências do Gestor Público.....	27
3 METODOLOGIA	36
3.1 Procedimentos Metodológicos	36
3.2 Desenvolvimento de Pesquisa	38
3.3 Técnica da Pesquisa	39
3.4 Análise da Pesquisa	39
4. RESULTADOS	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
APÊNDICE	

1. INTRODUÇÃO

A construção do significado do cargo de Gestor Público foi compelida pelo desenvolver da área de gestão de pessoas, baseando-se nas habilidades, competências, atitudes e experiências pautadas na gestão estratégica de recursos humanos e em competências profissionais. (Reis e Mattos, 2012)

De acordo com este ponto, surge então o cargo de Gestor Público, a figura principal deste trabalho, o qual tem como objetivo central identificar o seu perfil profissional, além das ações necessárias para a sua formação e para o exercício da administração pública.

Na busca para modernizar o real significado à gestão de pessoas, desde suas mudanças em termos legislativos específicos até as avançadas práticas de avaliação de desempenho, os estados buscam várias formas de tentar profissionalizar a gestão pública, com a criação de carreiras entre as quais pode destacar-se a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que também é conhecida como Gestor Público. (Vieira, 2011)

Inicialmente surgiu no Governo Federal por meio da Lei nº 7.834/1989 juntamente com as reformas conduzidas pelo então governo de José Sarney, na qual se destaca a extinção do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), passando a criação da Secretaria de Administração Pública (SEDAP). Seu objetivo inicial era a da profissionalização da alta burocracia, visando o fortalecimento das políticas públicas e a modernização da gestão pública.

No Brasil, a base para a criação da carreira veio das experiências internacionais que buscam minimizar as discontinuidades administrativas proporcionadas por novos burocratas (Mota *et al*, 2001).

Para Reis (2012), as organizações públicas, frente aos desafios de um mundo globalizado, foram compelidas a desenvolver suas áreas de gestão de pessoas baseando-se nas habilidades, competências, atitudes e experiências pautadas na gestão estratégica de recursos humanos e em competências profissionais.

Neste panorama, os gestores públicos figuras principais deste trabalho, onde o objetivo do mesmo é identificar a importâncias da formação e qualificação, e quais as competências e habilidades necessárias na busca da qualidade e eficiência dos

serviços prestados na organização, bem como destacar a importância da capacitação continuada para os gestores públicos municipais.

Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica com revisão de literatura, o que fundamentou o estudo e promoveu reflexões acerca do material disponibilizado em livros, artigos, monografias que trataram sobre o assunto, normas, legislação e material disponível na internet. O estudo confrontou e analisou o perfil do gestor hoje atuante verificando as competências necessárias que visa buscar o sucesso do profissional frente aos desafios de gerir a coisa pública. Para alcançar os objetivos proposto foi realizado uma entrevista Com os Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO.

Este trabalho será composto por introdução, justificativa, objetivo geral, objetivos específicos, revisão bibliográfica, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

1.1 Justificativa

Devido às mudanças ocorridas na Administração Pública nos últimos anos, os Estados e Municípios vêm vivenciando um cenário de constantes mudanças em suas estruturas. Ela passa, desde a década de 1980, por um intenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do país e da Reforma do Estado. Mas há ainda pouca compreensão a respeito da sua dinâmica de mudança Borenstein e Cunha, (1999).

Sabemos que governar significa tomar decisões sobre alternativas de ação para a sociedade. E tais alternativas têm como base, em princípio, o interesse público expressado coletivamente. Para isso os gestores públicos precisam formar sua capacidade de gerir, negociar, planejar, transmitir informação de forma eficiente, pois a modernização da administração pública só será possível mediante o desenvolvimento de conhecimentos como um processo permanente do profissional. Marmol, (2013)

Diante desse quadro, os gestores públicos devem acompanhar essas mudanças, buscando obter conhecimentos e habilidades que permitam realizar uma gestão competente e atender aos interesses da sociedade. Viana, (2008)

Neste contexto, serão analisados o perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO, identificar as competências que constituem o trabalho dos Gestores

Públicos Municipais. Onde a importâncias do tema proposto para o estudo consiste na necessidade de conhecimento científico das competências exigidas pela área de atuação do profissional que atua como Gestor Público.

A elaboração deste trabalho foi motivada pelo seguinte problema: Quais competências que definem o perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO?

Para responder esta pergunta, aprofundou-se em um estudo bibliográfico, no intuito de apresentar dados teóricos sobre as competências que os Gestores Públicos possuem e qual formação profissional possuem dentro do campo de atuação. Para isso será realizado uma entrevista qualitativa descritiva aos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências e habilidades necessárias aos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO, verificando a formação acadêmica e sua real importância para a eficiência e eficácia dos serviços executados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Apresentar a importância da formação e qualificação para o desenvolvimento do trabalho dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO;
- ✓ Analisar e identificar as competências específicas do Perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO;

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item, será demonstrado, através de pesquisa teórica, as grandes mudanças ocorridas ao longo do tempo em termos da Administração Pública, Gestão Pública e as atuais competências, exigida para a formação do perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO.

2.1 Administração Pública

Ao longo dos anos, a organização pública foi sendo reformulada de acordo com as exigências da sociedade e as grandes mudanças no mercado. Essa mudança ocorre devido a organização pública ser um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo influenciado por ele, segundo Carvalho (1995).

O setor público em uma sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com continuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes.” Schwella (2000, p 267).

Nos anos 1990, a reforma do Estado tornou-se tema central em todo mundo, tornando-se um processo de globalização em curso, onde passou a reduzir a autonomia dos Estados e em quase todo o mundo. No Brasil, nos anos 80, começou a delinear essa reforma em meio a uma grande crise econômica, chegando ao seu auge em 1990 com um sistema hiperinflacionário. Pereira, (1998)

Já a reforma administrativa no Brasil se efetivou em 1995, após a eleição de Fernando Henrique Cardoso. Onde para a sociedade brasileira foi a condição da consolidação de ajuste Fiscal do Estado e a existência de um serviço público moderno e eficiente, que atendesse às necessidades dos cidadãos. Pereira, (1998)

Para Bonezzi, (2008), outra consideração na reforma administrativa foi na área de desregulamentação, onde a proposta era reduzir as regras de intervenção do Estado aos aspectos necessários.

Sobre a influência estrangeira na administração pública, Fischer (2003) diz que os administradores públicos brasileiros receberam desde da sua origem formação e treinamento fundamentados em experiências consolidadas nos países desenvolvidos, construindo um mecanismo de reprodução ideológica. Assim podemos citar a criação em 1938 do Departamento Administrativo do Serviço Público, a (DASP), que teve como fundamento os conceitos da administração científica e o sistema

meritocrático norte-americano, e a criação da Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), na década de 80.

Andriolo, (2006) observa com isso que, no contexto da administração pública, há grande busca por modelos estrangeiros, aprovados e consagrados. Com isso da Reforma do Estado de 1995 à Nova Gestão Pública (NGP), pode ser vista como um procedimento coerente como o histórico da Gestão Pública.

Um dos conceitos definidos por Matias-Pereira (2010), diz que a administração pública, em sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana. Condutas essas que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos.

Contudo a administração pública é a execução minuciosa do Direito Público. Em sentido institucional, Santos (2006), sustenta que é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Conforme Santos (2006), a administração pública pode ser vista como a parte da ciência da Administração que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Meirelles (1985) diz que quando os bens geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são coletivos, realiza-se administração pública. Assim administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e, a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias.

Para Amato (1971), a administração pública pode ser definida também como a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.

Para que se haja uma postura ética na administração pública é preciso superar um de seus maiores desafios, a superação do sentimento patrimonialista, que envolve boa parte dos sujeitos da administração pública, ou seja, a grande confusão que existe entre o que é público e o que é privado. Assim para entendemos a configuração da gestão pública, faz-se necessário acompanhar o processo de

formação da mesma, a respeito do papel do estado perante a sociedade, das reformas administrativas e do contexto socioeconômico local e global, que sofreu um impacto nas mudanças sociais. Mansoldo, (2009)

O autor Leal (1975) demonstra que na história, a Velha República nos revela as estruturas estatais que estavam a serviço da elite econômica dominante, de forma que no Brasil, a territorialidade local foi, inicialmente, demarcada por donos das milícias privadas que realizavam a função de polícia e justiça nas localidades. E em troca de benefícios políticos e acesso ao poder central, disponibilizavam recursos próprios para a proteção local, período do coronelismo. Enquanto que o espaço público era usado para a troca de favores pessoais ou relações de clientela. É o denominado clientelismo.

Conforme Faoro (1984, p. 637), “o coronel utiliza seus poderes públicos para fins particulares, mistura, não raro, a organização estatal e seu erário com os bens próprios”. Tais atos demonstram a inexistência de uma divisão entre o espaço público e o privado, o que evidencia o “patrimonialismo”.

Segundo Ramos (1983), a história da Administração Pública foi dirigida em três modelos, sendo eles: administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro modelo se deu no período de 1530 a 1930, o segundo de 1930 a 1985, englobando o Estado autoritário-burocrático, onde predomina o militarismo e, logo após, inicia-se o terceiro e atual modelo gerencial.

O primeiro sistema da Administração Pública Brasileira foi o patrimonialista, utilizado pela colonização portuguesa, este foi o modelo administrativo português. Foi onde ocorreu a transição para o sistema burocrático, tendo em sua essência pontos que identificavam o seu antecessor. Medeiros *et al*, (2012).

O termo patrimonialismo, em sentido amplo, expressa a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. A apropriação pode ser de recursos, poder ou benefícios públicos. Portanto, o Estado e a Administração Pública brasileira nasceram patrimonialistas e, ao longo de três séculos, reproduziram os vícios do Estado português, sendo, assim, regidos pela centralização, regulação e forte influência da Igreja, segundo Ramos (1983).

Com isso, Mansoldo (2009) diz que o elo entre estes modelos administrativos nunca deixam de existir. Sendo que, na atualidade, são identificadas marcas fiéis dos sistemas históricos, estes que efetivaram a evolução da Administração Pública.

Para compreendermos estes marcos que impulsionaram a Administração Pública, se faz necessário que sejam lembrados e estudados. Com a inclusão da inovação aos serviços públicos, e do Princípio da Eficiência, os resultados traz em novas perspectivas a serem alcançados, de maneira eficiente, objetivando a satisfação do interesse comum, mas, de maneira individualizada. Na estrutura burocrática a atuação do administrador é mais vertical, pois utiliza de instrumentos formais e normativos, obedecendo à lógica hierárquica. Enquanto que seu âmbito de atuação é totalmente restrito aos domínios organizacionais onde inseridos. Mansoldo, (2009).

Com a globalização, o gestor tem que atuar num universo mais horizontal, pois sabe da dependência que existe em relação à sua equipe de trabalho, para obtenção de resultados. Barros (2009)

De acordo com Silva (2013), o novo modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando com as mudanças de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação de serviços etc. Este novo modelo propõe promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos cidadãos.

2.2 Conceitos de Gestão Pública

Para Andriolo (2006), para identificar o contexto internacional, foram criadas duas gerações de propostas para a Reforma do Estado. A primeira geração teve início na Grã-Bretanha e EUA, com a eleição dos governos conservadores, onde seus objetivos eram naquele momento o corte de custos e o aumento da eficiência do setor público. A segunda geração se desenvolveu nos anos 1990 onde se incorporou novas propostas, como o fortalecimento da capacidade gerencial dos Estados, as melhorias da qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento da “accountability”.

Hood (1991) aponta alguns fatores proporcionaram o surgimento da NGP: necessidade de reduzir os gastos governamentais e de limitar a expansão do número de servidores; o culto ao cargo de gerente; o desenvolvimento da tecnologia da informação, permitindo novos padrões de prestação de serviços. Outro fator é a nova concepção da gestão pública que seria a incapacidade de o paradigma burocrático

oferecer soluções aos cada vez mais complexos problemas de gerenciamento dos serviços públicos.

Bonezzi e Pedraça (2008) dizem que o tema Gestão Pública é muito falado, mas são poucas as pessoas que conhecem o real significado da expressão, este é um assunto de muita importância ao administrador público, pois delimita o campo para a sua atuação, indicando-lhe o caminho certo no trato da coisa pública.

Neste contexto, Santos (2006) diz que a “Gestão Pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo”.

Enquanto que Silva (2007) classifica, de maneira resumida, o agir do administrador público em três níveis distintos:

- I. Atos de governo, que se situam na órbita política;
- II. Atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei;
- III. Atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - a) Tradução da missão;
 - b) Realização de planejamento e controle;
 - c) Administração de R. H., materiais, tecnológicos e financeiros;
 - d) Inserção de cada unidade organizacional no foco da organização;
 - e) Tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Nestes contextos, Bonezzi e Pedraça (2008) dizem que fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público porque é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas. Mas infelizmente, boa parte dos agentes políticos desconhece totalmente esta importante ferramenta que está à sua disposição, resultando na ineficiente prestação de serviços públicos, trazendo para a sociedade um prejuízo financeiro e moral.

Ao longo dos anos, a organização pública foi sendo reformulada de acordo com as exigências da sociedade e as grandes mudanças do mercado. Enquanto que a gestão pública, na visão de Ferreira (1999) refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo, mandato de administração. Neste sentido, a gestão tem as mesmas características da administração, porém com validade por um determinado período de tempo, isto é, está também vinculada à lei ou à norma técnica e à política, em determinado período de tempo. Ferreira (1999).

Meirelles afirma que: “a gestão pública é exercida através de atos. Definidos como ato de império, ato de gestão e ato de expediente”. Meirelles (1985, p. 58).

Um dos muitos objetivos da gestão pública é o bem comum da coletividade administrada. E para isso o gestor público deve observar sempre que todas as suas atividades devem estar orientadas e voltadas para esse aspecto.

Segundo Silva (2007), por medo e receio de perder o poder político, o gestor público não precisa temer a gestão pública, mas sim o contrário, ele deve conhecê-la e utilizá-la de forma inteligente para assim aumentar o seu prestígio político, pois através dele será possível dirigir política e administrativamente uma pessoa ou organização estatal tendo objetividade, racionalidade e eficiência.

Ainda para Bonezzi e Pedraça (2008), o gestor público deve portanto priorizar a administração adequada, eficaz e eficiente de tudo aquilo que for gerado no seio social, sempre tendo em vista o interesse do coletivo.

Alguns autores como Bueno e Oliveira (2002), conceituam ser a modernização da administração carregada de objetivos a serem cumpridos, como: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, conforme conceituam. Sendo relevante entender dentro dos conceitos de gestão pública, o que vem a ser o moderno dentro dessa análise.

Neste sentido, Garde (2001, apud Marques, 2003, p. 221) conceitua que: a NGP trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, além de desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, entendendo que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Assim, resume-se que a gestão pública moderna é fundamentada em um centro ético, moral e legal por parte dos que dela participam, onde o objetivo está na crença de resultados positivos da política pública a ser implementada, e em sua credibilidade a ser exercida pelos mesmos. O que se espera é que tenhamos elementos tecnológicos que possam facilitar a administração dos bens públicos, tornando-os um potencial de eficácia e eficiência da Administração dos bens públicos é que sejam igualmente eficientes e eficazes. Bonezzi e Pedraça (2008).

2.3 Formação do Gestor Público

A atuação de um Gestor Público é estratégico dentro das organizações. O campo de atuação é bem amplo, pois sua atuação vai além de órgãos dos governos federal, estadual e municipal; no poder legislativo (como assessor parlamentar ou como parte do corpo técnico deste ramo do Estado); como em instituições da sociedade civil e do terceiro setor e em organizações multilaterais. Existe uma demanda por esse profissional no Brasil, porque o Estado vem expandindo cada vez mais seu escopo de atuação, além de sofrer com a carência de gestores públicos com formação universitária específica para ocupar os cargos que demandam conhecimento especializado. Santos, (2015)

Diante das muitas atribuições que o cargo de Gestor Público tem, ele também é responsável por assessorar, planejar, tramitar nos processos deliberativos e decisórios, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas em organizações estatais e não estatais, nacionais ou internacionais. Sua atuação é vista em todos os níveis governamentais - União, estados e municípios - em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos. Sachs; Lopes; Dowbor, (2010).

De acordo com o que pode ser visto na Constituição Federal (1988), no art. 37, a Administração Pública se divide em duas bases, ou seja, direta e centralizada e indireta e descentralizada como são os casos das autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundação pública. Baseado nesta divisão pode-se definir os locais de atuação do gestor público, sendo representado no quadro a seguir.

Quadro 1: Locais de Atuação dos Gestores Público

Poderes	Locais de Atuação
Poder Executivo	Governo Federal: ministérios, secretarias, autarquias, fundações, entre outras - Governos Estaduais: secretarias, autarquias, fundações, entre outras - Prefeituras: secretarias, autarquias, fundações, entre outras.
Poder Legislativo	Câmara dos Deputados Senado federal Assembleias legislativas Câmaras de Vereadores
Poder Público Não Estatal	Conselhos de Políticas Públicas Conselhos Nacionais Conselhos Estaduais Conselhos Municipais Organizações Não Governamentais – ONGs Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs Fundações Privadas de Interesse Público
Organizações Multilaterais	Mercado Comum do Sul - Mercosul Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD Organizações das Nações Unidas – ONU

Fonte: Adaptado de Reis, Rita C. S. & Matos, Carlos R. N. (2012). *Publicado em CIEGES/ Goiânia/ UFMG* (Disponível em: <https://colgrad.ufmg.br/gestaopublica/gestaopublica/Home/O-curso/O-GestorPublico>.(Acesso em: 05/05/2017)

As funções técnicas, de direção, liderança e coordenação são algumas das funções que um gestor pode assumir, sua finalidade é fomentar estratégias de participação política para estimular o controle público e otimizar a capacidade de atuação. Com esse entendimento, percebe-se a necessidade de mudanças conceituais e que os gestores públicos devem estar capacitados. A função primordial do Estado é prestar um serviço eficiente, descentralizado e eficaz. Reis (2012)

Segundo a Carta Magna, a Emenda Constitucional nº 19/98 determina que sejam mantidas as escolas de governo como o foco para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, a fim de atender ao princípio da eficiência adotado para a reforma do Estado e a operacionalização da capacitação, onde coloca a participação em cursos como um dos requisitos para a promoção na carreira. Diz o extrato:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

Para Reis (2012), o processo de modernização da administração pública e a capacitação de seus gestores foi instituído e legalizado a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, editada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Esse mecanismo busca oferecer soluções confiáveis para a organização, onde determina que todos os órgãos da administração pública realizem o Plano Anual de Capacitação, visando dotar a área de Recursos Humanos de maior agilidade e eficácia em suas práticas internas. A partir dessas leis, o Estado demandou, além das escolas de governo, um programa para atender a necessidade de formação e capacitação dos gestores públicos. (Brasil, 2006).

Diante da necessidade de haver um profissional capacitado para atuar na gestão pública, foi criada em 1986 a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. O foco era que se criasse uma instituição voltada exclusivamente para a

formação e o recrutamento de quadros superiores da administração, como a missão de modernizar e tornar eficiente a administração pública federal. Sendo reestruturada pela Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, na qual se designou, no art. 2º, a sua finalidade básica:

[...] promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal [...] visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. ENAP, (2011)

Após três anos, foi criada em 1989, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, e esse curso já se encontra em sua 16ª edição. A ENAP atua na formação de gestores do poder executivo por meio da oferta de cursos e programas para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização, nas modalidades presenciais, à distância e mista ENAP (2011).

Já na área de finanças existe a escola de governo ESAF - Escola de Administração Fazendária, instituição que atua desde 1945, mas, oficialmente instituída como escola em 1973 e, em 1975, ocorreu sua institucionalização como Órgão Central de Direção de Atividades Específicas do Ministério da Fazenda, tornando-se um sistema de Educação Permanente. Reis e Matos (2012)

Ainda de acordo com Reis e Matos (2012), em 2005, o Ministério da Educação lançou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), instituído pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, com o objetivo de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior à distância no País, especialmente, na formação de professores para a educação básica. Neste mesmo ano foi lançado o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) como uma das ações da UAB.

Reis e Matos (2012) relatam que o PNAP teve como germe o Projeto Piloto de um curso experimental de bacharelado em Administração, por iniciativa conjunta do Ministério da Educação, Banco do Brasil e do Fórum das Estatais pela Educação. O processo para oferta dos cursos de graduação e especialização do PNAP aconteceu em junho de 2006 e foram disponibilizadas mais de 10.000 vagas, distribuídas em 19 unidades da federação e 25 IES. Já em 2009, por meio do Edital nº 01, de 27 de abril de 2009, o programa se consolidou por intermédio do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração – ENAP,

do Ministério do Planejamento, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância – SEED e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. O PNAP ofertou os primeiros cursos validados para a formação de gestores da administração pública de pequenos municípios ligados ao Sistema UAB para atuar em órgãos governamentais em 31 das 75 instituições vinculadas ao Sistema UAB, com perspectivas de abertura de vagas no ano de 2011.

Os cursos ofertados foram: bacharelado em Administração Pública, especialização em Gestão Pública, especialização em Gestão Pública Municipal e especialização Gestão em Saúde e aplicados por todas as instituições que pretendessem manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo margem para que cada instituição viabilizasse a interdisciplinaridade em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região. Reis e Matos (2012)

2.4 O Perfil do Gestor Público

Para Roquete (2007), nas últimas décadas ocorreram várias mudanças na Gestão Pública, e dentro das organizações essas mudanças ocorreram cada vez mais rapidamente. Este processo de modernização busca atender às novas necessidades e aos desejos dos cidadãos e faz surgir a crescente cobrança da sociedade por uma melhor prestação de serviço de seus gestores.

Segundo Santana (2013) toda essa modernização vem exigindo da administração uma qualidade nas prestações de serviço muito parecida com a oferecida no setor privado. A dinâmica envolve desenvolver novas tecnologias e serviços, buscando atender às novas necessidades e aos desejos da sociedade, está inteiramente ligada ao papel do gestor, como esse profissional irá administrar o andamento adequado dos processos e alcançar os objetivos desejados.

O Gestor Público, deve estar à frente de uma equipe, exercendo todos aqueles princípios adquiridos, como planejamento, organização, liderança e controle. Planejar é definir o futuro da organização ou projeto, os recursos que serão utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento do projeto e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. Assim o Gestor precisa conhecer tudo acerca do

projeto para organizar o seu andamento – os recursos físicos, humanos e financeiros. Santana (2013).

Algumas competências como agir com iniciativa, administrar conflitos e trabalhar em equipe são cada vez mais cobradas dos gestores, que precisam estar constantemente se atualizando. Alecrim (2015).

Ainda de acordo com Alecrim (2015), a necessidade de que estes servidores estejam melhores qualificados e atendam a demanda dos usuários do serviço público, necessidades estas advindas das cobranças da sociedade e que tem surtido efeitos em relação à prestação de serviços.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos. Ela também descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Sua atualização e modernização seguem as mudanças ocorridas no cenário cultural, econômico e social do país nos últimos anos, implicando alterações estruturais no mercado de trabalho. (Alecrim, 2015)

Ainda conforme Alecrim (2015), para a CBO, o Gestor Público é definido como um profissional que formula, implementa e avalia políticas públicas, supervisiona e executa atividades de planejamento e orçamento governamental de qualquer instituição da administração pública.

A legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiências são os princípios constitucionais da administração pública, princípios estes que o Gestor público deve seguir muito bem, assim como as tendências do mercado de trabalho e também saber desenvolver uma política de Gestão de Pessoas. Estes Gestores que estão à frente das organizações, devem desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à gestão. Santana (2013).

Assim é cada vez mais desafiante para os líderes gerenciar uma equipe de diferentes culturas, hábitos, personalidades e costumes, trabalhando dentro do mesmo time. Além de administrar conflitos, o gestor ainda desenvolve o papel motivacional para sua equipe, e talvez essa seja a tarefa mais difícil dentre as atividades do líder. Santana (2013).

Averiguar se as atividades estão ocorrendo dentro da programação, se os resultados prévios estão dentro do esperado para o projeto, como prazos e custos. Santana (2013), diz que o gestor precisa possuir todas essas habilidades, pois, é necessário ter o conhecimento para dominar a situação e desenvolver um bom projeto

ou gerenciar uma equipe. Sabemos que ninguém nasce preparado para desempenhar esse papel de múltiplas atividades, e o melhor caminho é a busca constante de conhecimento e aperfeiçoamento. Para se tornar um excelente gestor, o caminho está em desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Para Santana (2013), as habilidades técnicas são ligadas à execução do trabalho e ao domínio do conhecimento específico para executar o trabalho operacional. As humanas são necessárias para um bom relacionamento. Já as habilidades conceituais são necessárias aos gestores, pois mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na administração da organização.

Desenvolver habilidades é um processo longo e contínuo, o conhecimento atribuído às experiências adquiridas ao longo da vida ajuda na escolha profissional que deseja ser. O mais importante é gostar do que está fazendo. Dedicação e disciplina são fatores de sucesso para obtenção de resultados. O Gestor público ideal deve ter sensibilidade para conseguir aproveitar o melhor dos seus servidores, além de também saber aplicar a legislação e cobrar. Santana (2013).

2.5 Competências do Gestor Público

Saber administrar qualquer estrutura governamental pode parecer uma tarefa complexa, árdua, cheia de pragmática, mas, jamais pode ser reduzido a uma teoria. Na verdade, essa administração é um exercício da capacidade intelectual do ser humano, que requer do seu gestor um domínio seguro, teórico e prático, sobre os sistemas sociais. Ploner, Ks, *et al.* (2008).

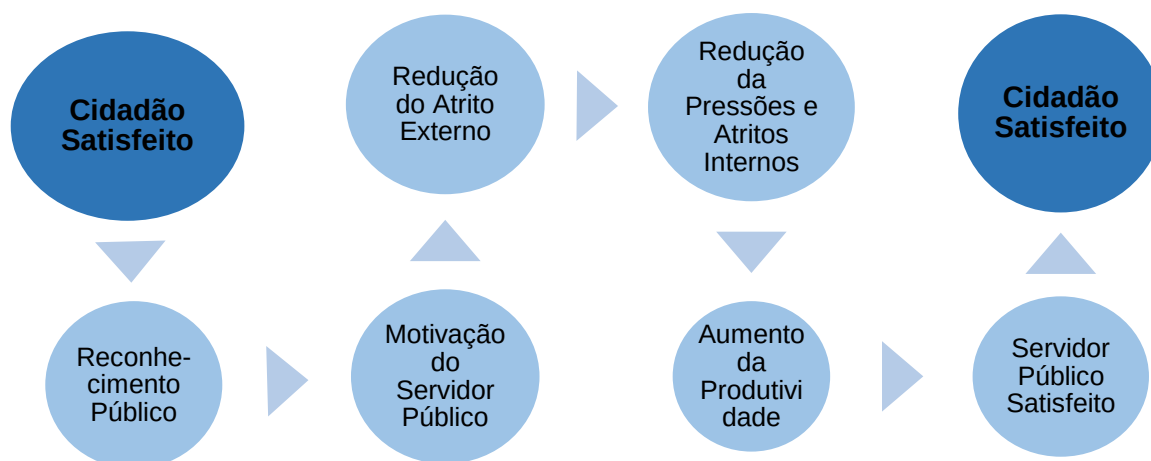
Para ser um administrador responsável, é preciso saber conduzir o processo para alcançar objetivos sociais, estudar, consultar, debater, alterar e construir, segundo as circunstâncias, seu projeto, superando os obstáculos de maneira a demonstrar capacidade de governo. Duarte, (2005)

Conforme Araújo (2000), a responsabilidade sobre os atos e as funções do sistema administrativo passa a ser equacionada em torno do conceito de accountability, interpretado como a obrigação de responder pelos resultados.

Abrantes, (2003) diz:

A Responsabilidade Pública diz respeito à consciência dos direitos republicanos por parte do cidadão, diz respeito ao tratamento da coisa pública pela sociedade, dessa forma as práticas de Responsabilidade Pública e Cidadania das organizações públicas não consistem em fazer o bem ao outro, mas em garantir o exercício da Cidadania dentro do Estado. (Abrantes,2003)

Faz-se necessário observar que a satisfação do cidadão usuário do serviço público está diretamente relacionada com a qualidade e a agilidade no atendimento e solução de sua demanda. Assim para um Gestor público ser eficiente, a sua motivação e satisfação tem que está relacionada com a qualidade e a agilidade com que os seu serviço é prestado. Uma simples equação que Giannini (2003) resume bem:



Fonte: Adaptado de Giannini (2003)

Em meados dos anos 1980, passou a questionar os “modos de trabalho” até então adotados, e foi a partir daí que surge a importância sobre a temática; competências, distanciando-se dos moldes de qualificação para o emprego. Zarifian (2001).

Os autores, Zarifian (2001), Ramos (2001) e Le Boterf (2003), apontam que a competência não veio anular a qualificação, mas, sim, ampliar o seu significado. A palavra tem muitos significados, e ninguém pode pretender dar a definição.

McCLELLAND (1973) define uma das várias abordagens e mostra que apesar das especificidades e profundidades enfatizadas, ele relaciona a competência a uma perspectiva comportamentalista, bem como associa o conceito de competências às características individuais, sendo representada como - conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA - que levam a um desempenho superior no trabalho se comparado a outros profissionais.

Dentro da perspectiva abordada por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), a formação de competências está relacionada na importância do saber mobilizar, saber fazer, saber agir, tomar iniciativa, assumir responsabilidades, ou seja, relaciona-se à entrega efetiva do trabalho em um sentido construtivista e interpretativista. Contudo é necessário que a formação de competências esteja ligada à capacidade de integrar, mobilizar e transpor os conhecimentos para a prática profissional.

Entretanto, além das competências: intelectual, técnico funcionais, comportamentais e éticas, é importante considerar a competência política. Sendo que a inserção da competência política refere-se às relações de poder presentes nas estruturas das organizações que permeiam as relações de trabalho intra e inter organizacionais. Buzatto (2013).

Ainda não existe um consenso de quais seriam as competências específicas dos gestores públicos, além das necessárias para suas práticas. Mas as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN - do curso de graduação em Administração Pública, aprovada pela súmula do parecer CNE/CES nº 266/2010, em 14 de novembro de 2011, no Diário Oficial da União (D.O.U.) nº 218, seção 1, página 15 (D.O.U., 2011), contemplam as competências e habilidades para o profissional e pesquisador da área.

O referido parecer e seu recurso homologado, juntamente com a aprovação definem tais competências e/ou habilidades específicas que precisam ser formadas nos administradores públicos, para que os mesmos sejam capazes de administrar e gerenciar organizações públicas que apresentam características distintas da iniciativa privada, sendo elas:

Art. 3º O curso de graduação em Administração Pública deverá propiciar formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores, tornando-os aptos a atuar como políticos, administradores ou gestores públicos na administração pública estatal e não estatal, nacional e internacional, e analistas e formuladores de políticas públicas.

Art. 4º O curso de graduação abrangido por esta Resolução deverá possibilitar as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas;

II - apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;

III - desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do ethos republicano e democrático, indispensável à sua atuação;

IV - estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas, programas, planos e projetos públicos e para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública;

V - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com métodos quantitativos e qualitativos na análise de processos econômicos, sociais, políticos e administrativos;
VI - expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais;
VII - ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças. () Resolução CNE/CES 1/2014. Diário Oficial da União, Brasília, 14 de janeiro de 2014 – Seção 1 – pp. 17-18.)*

É com base nessas competências apresentadas que a discussão nesse trabalho pontua que o desenvolvimento dessas habilidades acarretará contribuições tanto para o ensino em Administração Pública, e a formação de Gestores Públicos quanto para as necessidades da sociedade brasileira. Buzatto (2013)

Ainda de acordo com Buzatto (2013), partir da contextualização apresentada acima, observa-se a evidente necessidade de desenvolver nos gestores públicos, mais do que competência técnicas e gerenciais, enfatizando as competências de valor, a competência ética, a competência política, voltando o olhar para o compromisso com a responsabilidade social, com a democracia e cidadania.

Algumas habilidades do administrador público apontadas por Denhardt (1999), dentro da perspectiva da nova gestão pública, devem reconhecer os novos papéis necessários a serem desempenhados no que diz respeito ao público; devem existir os esforços em direção à democracia, devem procurar praticar a ética, responsabilidade social.

Dutra *et al* (2001) define competências como:

Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização no qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização. (Dutra *et al*, 2001).

Para Virtanen (2000), existe uma carência na literatura em relação às competências de valor, bem como em relação às competências genéricas dos gestores para as especificidades do setor público. Ele apresenta cinco áreas de competência para o gestor público, sendo elas:

1. Competência tarefa;
2. Competência profissional no domínio da política substantiva (assunto);
3. Competência profissional em administração;

4. Competência política;

5. Competência ética.

Para Araújo (2010), são abordadas tanto as competências de valor quanto as competências instrumentais, sendo que as competências de valor são entendidas como compromissos e fazem todo o diferencial na gestão da organização.

Outras competências que vem se destacando apontam que gestores públicos competentes são profissionais com sentido decisórios firmes, com competências institucionais e textuais. Onde se destaca a carência de profissionais capacitados, inclusive, de nível superior, para implementar e trabalhar sobre uma nova forma de gestão pública. Schwartz (2010).

Buzatto (2013), apresenta outras competências necessárias ao bom desempenho profissional do gestor público, com a finalidade de investigar e apresenta-las como características essenciais no desenvolvimento do perfil do Gestor Público, sendo elas apresentados na tabela a seguir:

Quadro 2 – Competências do Gestor Público

Planejamento	Ter capacidade para planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas, programas, planos e projetos públicos, sempre comprometido com a manutenção e respeito às regras e valores democráticos.
Visão estratégica	Ter visão estratégica, considerando a especificidade do serviço público, vinculando-se às leis, políticas, programas e projetos da instituição pública.
Formular estratégias	Formular estratégias, definir metas e ações na sua área de atuação, mesmo quando os recursos são escassos para o serviço público, considerando democraticamente os anseios e as demandas da sociedade.
Visão crítica	Ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias.
Criatividade	Ter criatividade para gerar novas ideias, indo além do saber fazer, contribuindo para propor melhorias no processo de trabalho e na resolução de problemas.
Inovação	Inovar, colocando em ação as ideias novas que podem contribuir para melhorar a qualidade da gestão bem como a satisfação da comunidade.
Identificar problemas	Identificar problemas que impedem o pleno desenvolvimento do trabalho.
Resolver problemas	Identificar e compreender as alternativas de soluções para resolver os problemas e crises.
Lidar com mudanças	Lidar com mudanças descontínuas no ambiente de trabalho.

Tomada de decisão	Tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho.
Competência política	Ter competência política, para administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho intra e inter institucionais atendendo aos interesses da sociedade.
Negociação	Negociar, argumentar sendo capaz de se posicionar visando alcançar os resultados que atendam o interesse da sociedade.
Comunicação	Comunicar de forma compreensível, para construir um entendimento recíproco, compartilhado e socializado dos saberes e informações no ambiente de trabalho bem como com a sociedade.
Desenvolver e utilizar tecnologias administrativas	Ter habilidade para desenvolver e utilizar tecnologias administrativas de modo a gerar eficácia e eficiência no serviço público.
Cooperação (trabalho em equipe)	Saber cooperar no ambiente de trabalho com conhecimentos, habilidade e atitudes.
Compreender diversidade informações	Saber compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.
Ouvir	Saber ouvir com respeito tanto os indivíduos que compõem a equipe de trabalho do órgão público como os cidadãos que buscam pelos serviços prestados.
Comprometimento	Ter comprometimento no dia a dia do trabalho.
Administrar Conflitos	Administrar conflitos resolvendo-os de modo a chegar ao entendimento recíproco.
Liderança	Ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum.
Responsabilidade	Assumir responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas.
Desenvolver capacidade técnico/instrumental	Buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental.
Desenvolver capacidade substantivo/crítica	Buscar o desenvolvimento da capacidade substantiva, reflexiva, crítica.
Desenvolver novos profissionais	Desenvolver novos profissionais, repassando conhecimentos, informações, atividades e gerando oportunidades de aprendizagem.
Ética	Agir de acordo com os princípios da administração pública, respeitando as leis, normas, códigos de conduta profissional.
Sustentabilidade	Conduzir os trabalhos de forma a atender, ao mesmo tempo, as dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.
Cidadania e democracia	Promover a cidadania proporcionando à comunidade gozar dos seus direitos com serviços de qualidade.

Utilizar CHAs	Utilizar os conhecimentos (teórico e técnico) e habilidades adquiridos na educação formal nas diversas situações de trabalho.
Integrar CHA	Integrar diferentes conhecimentos (teórico e técnico) adquiridos, possibilitando compreender e agir no contexto de trabalho.
Transpor CHAs	Transpor os conhecimentos e habilidades adquiridos, indo além da reprodução dos saberes e procedimentos.

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

Outras competências foram definidas no II Congresso CONSAD de Gestão Pública, onde apresentaram como resultado, diagnósticos de competências que serviram para elaboração do Plano de Capacitação Gerencial do Ministério da Educação, no âmbito da Secretaria executiva. O diagnóstico foi uma construção coletiva de uma equipe de servidores qualificados no tema competências, e constituída para atuar na implantação da Gestão por Competências no MEC, sob supervisão profissional. Este diagnóstico teve como objetivo a identificação de linhas de atuação da organização e das competências gerenciais, demandadas no presente, e previsíveis de forma detalhada para o período de cinco anos, considerando como principais aspectos as demandas percebidas por cargo/função na estrutura administrativa e os desafios decorrentes de propósitos de mudança e inovação, assim foram destacadas abaixo:

Quadro 3: Competências do Gestor Público - Plano de Capacitação Gerencial do Ministério da Educação

Orientação a resultados	Capacidade de concretizar os objetivos propostos, quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo criativo perante as dificuldades;
Gestão da Mudança	Capacidade de conduzir processos de mudança em sua área de atuação, esclarecendo a equipe sobre os objetivos e resultados esperados e mobilizando-a na direção de novas posturas;
Gestão de Pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da

	equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador;
Legislação	Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação;
Planejamento	Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões em curto, médio e longo prazo;
Gestão de Conflitos	- Capacidade de administrar conflitos, em sua área de atuação, com objetividade e imparcialidade, buscando resultados alinhados com os interesses públicos;
Construção de Parcerias	Capacidade de estabelecer parcerias com áreas internas e externas, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando a qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público;
Visão Sistêmica	Capacidade de identificar conexões entre as áreas de atuação e atuar no sentido de criar ações sinérgicas e integradas;
Representação Institucional	Capacidade de representar, com responsabilidade e comprometimento, a sua área ou instituição, em eventos internos e externos;
Comunicação	Capacidade de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros;
Orientação para o Serviço Público	Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade;

Resolução de Problemas	Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas;
Gestão de Desempenho da Equipe	Capacidade de esclarecer ao colaborador o nível de desenvolvimento e desempenho esperado, avaliando-o continuamente e fornecendo retorno construtivo sobre a execução de suas atividades;
Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões de ganhos mútuos, de acordo com os interesses da instituição;
Gestão Participativa	Capacidade de relacionar-se com a equipe de maneira a estimular a cooperação, a interação e a participação nas decisões sobre os processos de trabalho;
Gestão de Projetos	Capacidade de planejar, coordenar a execução, e avaliar as ações dos programas e projetos realizados no âmbito de sua gerência;
Gestão dos Processos de Trabalho	Capacidade de analisar continuamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações.

FONTE: MACIEL, A.V.M.; GONÇALVES, S.M.G. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública – Painel 26:** Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. p.16-18

3. METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores foram apresentados os objetivos de pesquisa e a fundamentação teórica. Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo e que servirão de suporte e direcionamento, evidenciando a natureza da pesquisa, os fatores que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e a técnica usada para analisá-los e interpretá-los.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha da metodologia de pesquisa demanda a análise de vários aspectos que induzam a estratégia a ser utilizada mais adequada para investigar o objetivo pretendido. Para desenvolver esta pesquisa, foi adotado como metodologia o levantamento de dados bibliográficos, dados estes buscados através de pesquisas em artigos, livros, sites e materiais disponíveis na internet. Além de uma análise na legislação pertinente e de documentos oficiais que delimitam o campo de atuação dos gestores públicos, no intuito de descrever suas competências para o aperfeiçoamento institucional.

Para responder ao objetivo central da pesquisa, fez-se necessário, a utilização de uma metodologia que sirva como parâmetro a ser seguido, de forma a facilitar o cumprimento dos objetivos propostos. Neste trabalho, optou-se por utilizar uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa, para identificar a importância da formação e qualificação para o desenvolvimento do trabalho dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO, sendo utilizado uma entrevista *in loco* às Secretarias Municipais de Palmas/TO, para que seja feita uma análise e identificação das competências específicas para o Perfil dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO.

Goldenberg afirma que:

A pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que não podem ser estudadas quantitativamente. [...] Também é evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais (GOLDENBERG, 2007, p. 63).

Enquanto que para Lakatos e Marconi (1996), o tipo de pesquisa qualitativa tem como objetivo a formulação de questões ou de um problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto ou modificar e clarificar conceitos.

Propões se como forma de abordagem aos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO, uma pesquisa qualitativa, na qual o objetivo era buscar informações obtidas durante a aplicação de um questionário estruturado.

A pesquisa qualitativa é a metodologia usada na compreensão dos sentimentos e da motivação dos consumidores ou usuários, para se obter resultados aprofundados por meio da averiguação com certo número de pessoas e busca definir como é o cenário geral e depois definir pontos mais específicos.

Trata-se de uma pesquisa, que de acordo com Richardson (1999, *apud* REIS, 2008), pode:

[...] descrever a complexidade de um problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos. Richardson (1999, *apud* Reis, 2008)

As pesquisas qualitativas de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados.

Alasuutari *apud* Vieira (2004) enfatiza que a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, mas por meio de certos objetos ou unidades de observação que são descritos.

Na pesquisa descritiva é observada a descrição das características de uma determinada população e/ou indivíduo, de determinado fenômeno com suas variáveis. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Estes autores ainda afirmam que esse tipo de pesquisa pode assumir a forma de estudo descritivo, que trata da descrição e da análise das características e das propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

Buscou, com estes procedimentos, responder ao objetivo central da pesquisa, onde pretende identificar o perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO.

Para se alcançar os objetivos estabelecidos, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa e uma visita *in loco* com os Gestor Público do Município de Palmas/TO onde foi aplicado um questionário, para assim apontar as competências como Gestor Público do Município de Palmas/TO.

3.2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Desenvolver uma pesquisa científica requer a existência de uma metodologia que sirva como parâmetro a ser seguido, de forma a facilitar o cumprimento dos objetivos propostos. Para facilitar o procedimento de coleta e análise de dados, foram utilizadas as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN – do curso de graduação em Administração Pública, dados que contemplam as competências e habilidades para o profissional da área.

Após a escolha da metodologia, ficou definido, a aplicação de um questionário estruturado, afim de obter dos informantes dados para a pesquisa. Segundo Santos (2001) a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa e é largamente usada no mundo das organizações, sendo que pode ser estruturada ou padronizada e não estruturada. Na estruturada, as perguntas são as mesmas para todos os entrevistados, o que garante maior controle nas respostas, inclusive no resultado do estudo ou pesquisa. Na entrevista não estruturada, a que será utilizada, o entrevistado tem maior liberdade para formular suas respostas e o entrevistador não está obrigado a obedecer qualquer tipo de roteiro preestabelecido.

Para assim definir um perfil dos atuais Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO, foi definido que o questionário a ser aplicado em entrevista *in loco* a todos os Secretários em exercício do mandato.

Encaminhou-se um ofício, aos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO, solicitando a aplicação do questionário *in loco*. Onde foi solicitado o agendamento de um horário, para que a entrevista fosse concedida, à medida que os mesmos foram obtendo retorno, foi então realizado a entrevista com cada secretário.

O questionário iniciará com um breve comentário sobre o tema, e em sequência à aplicado de um questionário único semiestruturado que abordou competências descritas no referencial teórico para a atuação do Gestor Público. Para compor as competências levantadas no questionário foram identificadas as

competências apresentadas na referência bibliográfica, nas propostas das DCN para o curso de Administração Pública.

O questionário foi realizado de forma aberta, cujo propósito era buscar uma maior abrangência no tratamento das questões enfocadas. Seguiu-se um roteiro básico em torno de questões que aludiam as principais competências dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO. Após a coleta, os dados passaram a ser analisados por meio da análise de conteúdo e transformados em gráficos.

3.3 TÉCNICA DA PESQUISA

O levantamento dos dados foi viabilizado por meio de um questionário construído pela autora, que utilizou como referência o modelo de Braga e Brito (2009), tendo base os objetivos propostos para este estudo.

Segundo Gil (2007), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentada por escrito à pessoa, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

A coleta aconteceu no mês de Julho de 2018, de acordo com os agendamentos repassados pelos assessores executivos dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas/TO.

De acordo com os dados obtidos pelo levantamento bibliográfico, o instrumento da pesquisa foi dividido em duas partes para aplicação.

A primeira parte busca identificar o perfil do gestor, esta parte foi constituída de 07 questões objetivas. A segunda identifica o perfil de competências do gestor, avaliando o indicador cognitivo (conhecimentos) e o indicador comportamental (habilidades e atitudes). Com isso, foi solicitado que o gestor escolhesse cinco variáveis, as quais consideravam mais importante para um Gestor Público.

Em seguida, assinala-se sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda (extrema importância, muito importante, bastante importante, importante e menor importância), sem repetir o peso. Logo, para cada questionário, as notas de 1 a 5 só poderiam ser assinaladas uma única vez.

3.4. ANÁLISE DA PESQUISA

Para analisar os dados coletados no questionário, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem. Segundo Franco (2003), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, que expressa um significado e um sentido.

De acordo com Gil (2007), pode-se dizer que a análise refere-se a um esforço de sumarização dos dados, para que os mesmos possibilitem o fornecimento de respostas aos problemas propostos, enquanto que a interpretação se refere à tentativa de obter um significado maior nessas respostas, por intermédio da ligação entre as mesmas e o conhecimento existente.

Para Dencker (2000, p. 159) “o objetivo da análise é reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema de pesquisa”. Por outro lado, a interpretação busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário realizado com os Gestores Públicos do Município de Palmas/TO, foi analisado e interpretado por meio de da análise de conteúdo. Na análise dos resultados foram comparados com estudos de autores que debatem o tema, buscando, portanto, atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Finalizando foi feito a comparação dos dados coletados, para a transformação dos mesmos em gráficos e informações que possam definir o perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas/TO.

4. RESULTADOS

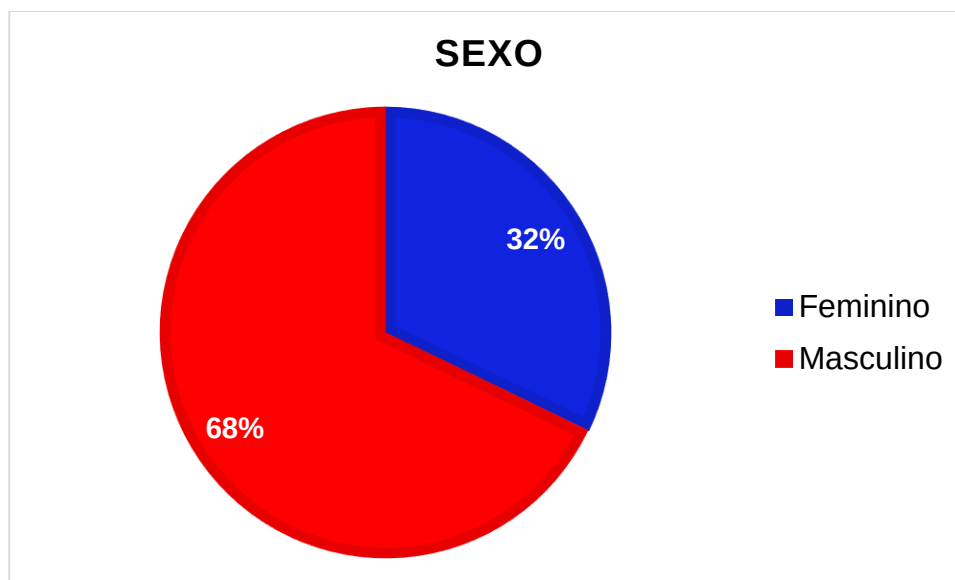
Para atender ao propósito do presente trabalho, e afim de responder aos objetivos específicos proposto, o primeiro passo foi averiguar o perfil do público alvo, que atuam como Gestores Públicos no Município de Palmas –TO. Estando assim demonstrados conforme a tabela abaixo:

Quadro 4 - Perfil do Público

Variáveis	Entrevistados	%
Sexo		
Feminino	9	32
Masculino	19	68
Faixa etária		
Entre 25 à 29 anos	0	0
Entre 30 à 34 anos	4	15
Entre 35 à 39 anos	4	15
Entre 40 à 44 anos	5	19
Entre 45 à 49 anos	2	7
Acima de 50 anos	12	44
Tempo de serviço no setor público		
Menos de 5 anos	3	11
5 a 10 anos	8	30
11 a 15 anos	4	15
16 a 20 anos	3	11
Acima de 20 anos	9	33
Formação Acadêmica		
Graduação	5	19
Especialista	13	50
Mestrado	7	27
Doutorado	1	4
Pós Doutor	0	0
Regime de Trabalho		
20 horas	0	0
40 horas	0	0
Dedicação Exclusiva	27	100
Exerceu cargo público anteriormente		
Sim	24	89
Não	3	11
Como se deu a escolha para Gestor Público		
Escolha da Gestão	11	41
Indicação Política	7	26
Capacitação Técnica	9	33

FONTE: Elaborado pela autora

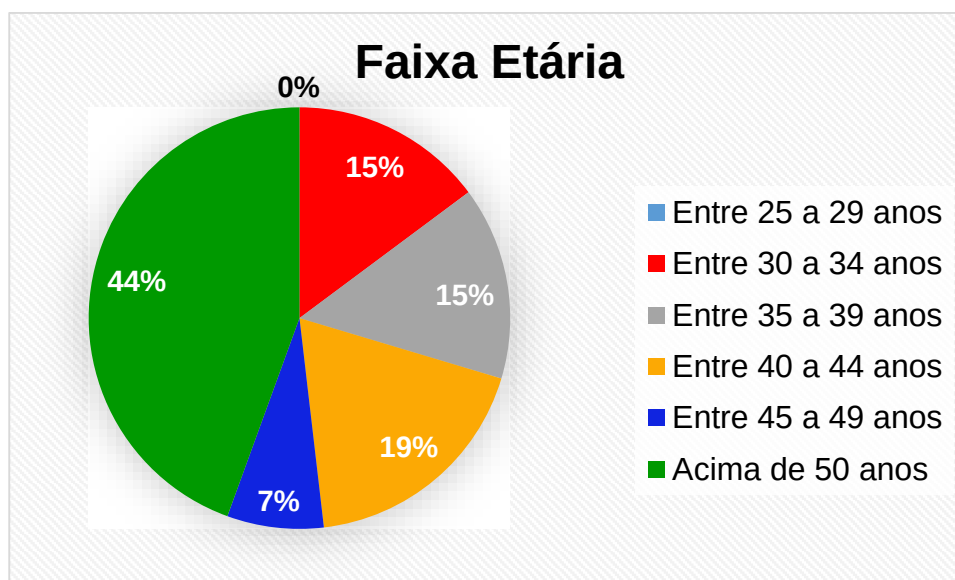
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaboração pela autora

Ao converter estes dados em gráficos, pôde observar no Gráfico 1, que os dados referentes ao perfil do público pesquisado aponta que 68% dos entrevistados são do sexo masculino e 32% do sexo feminino. Com isso os dados mostra que a ocupação em cargo público de confiança em sua maioria ainda é composta por homens.

Gráfico 2 – Faixa Etária

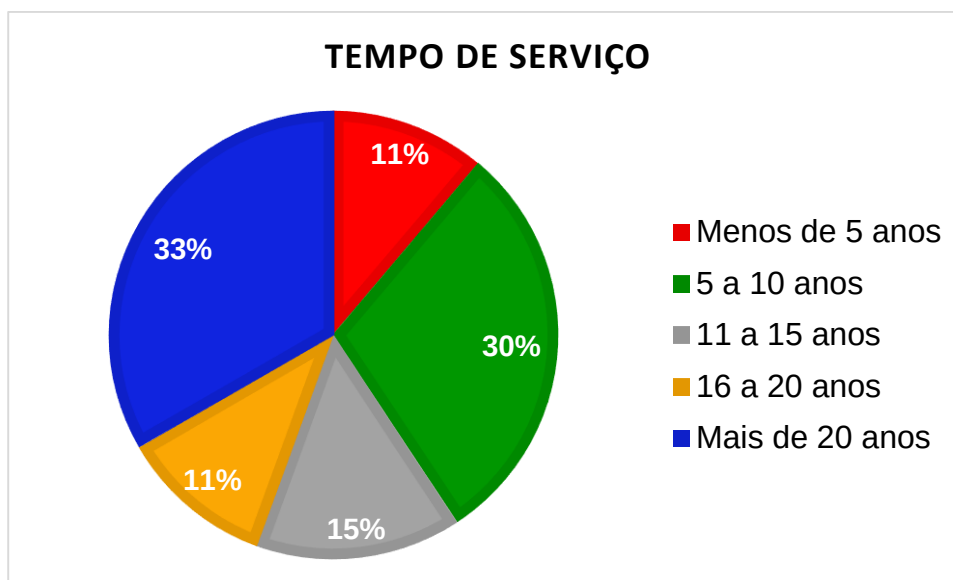


Fonte: Elaboração pela autora

Quando se trata da faixa etária dos entrevistados, conforme mostra no Gráfico 2, cerca de 44% dos entrevistados têm acima de 50 anos, 19% têm entre 40 e 44 anos, 15% têm entre 30 e 34 anos, 15% têm entre 35 e 39 anos e 7% têm entre 45

e 49 anos. Desta forma pode-se dizer que os entrevistados estão em sua maioria na faixa etária acima de 50 anos. Estes dados mostra que a juventude ainda não é atuante na Gestão Pública da Prefeitura de Palmas/TO, tendo com isso um alto índice de Gestores Públicos com faixa etária acima de 50 anos de idade.

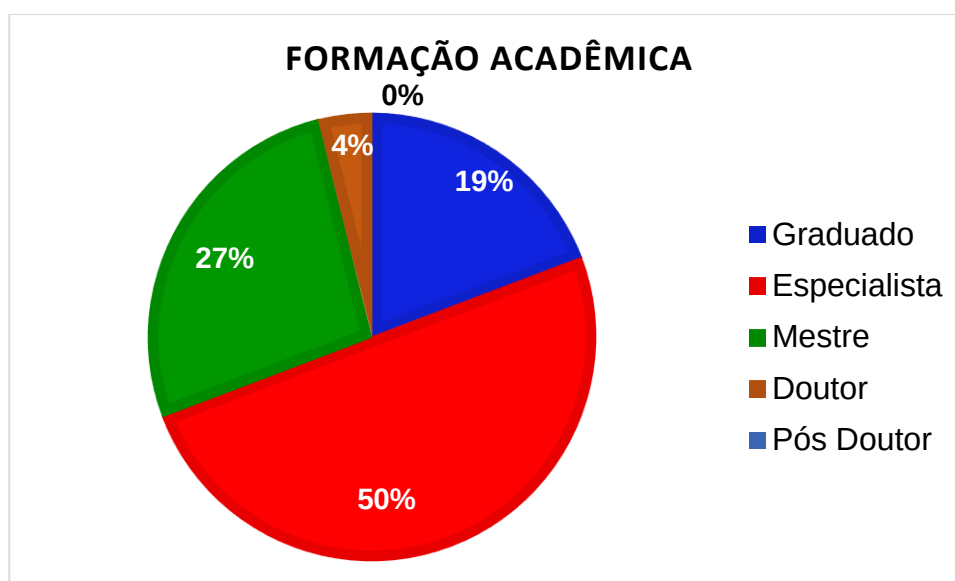
Gráfico 3 – Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração pela autora

Quando se pergunta quanto tempo de serviço no setor público, o gráfico 3 acima, aponta que 33% dos entrevistados estão a mais de 20 anos em cargo público, 30% dos entrevistados têm de 5 a 10 anos em cargo público, 15% dos entrevistados têm de 11 a 15 anos em cargo público, 11% dos entrevistados têm de 16 a 20 anos em cargo público e outros 11% têm menos de 5 anos atuando em cargo público. Assim estes dados nos mostra que embora a população jovem tenha ingressado mas frequente em cargos públicos, a realidade na Prefeitura de Palmas/TO, mostra que os Gestores Públicos atuantes na função são funcionários que já estão em exercício de profissão entre 5 a 10 anos.

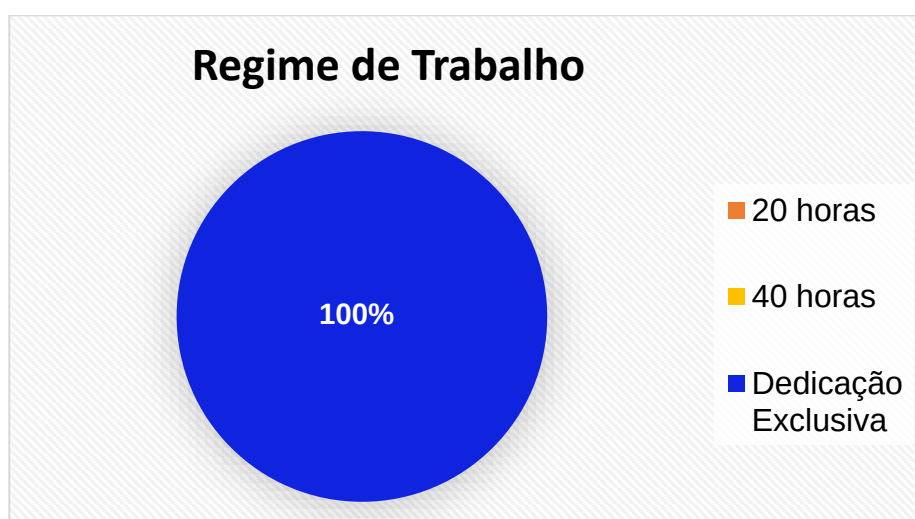
Gráfico 4 – Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora

Em se tratando da formação acadêmica dos entrevistados, pôde-se observar que 50% dos entrevistados possuem alguma especialização, enquanto que 27% dos entrevistados têm mestrado em alguma área afim, outros 19% possuem apenas uma graduação e outros 4% um doutorado em área pública, enquanto que nenhum dos entrevistados possuem um pós-doutor. Qualificação esta que nota ser importante tendo em vista que para a atuação de função pública, o conhecimento específico do cargo de atuação torna-se um parâmetro necessário para o mesmo.

Gráfico 5 – Regime de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Assim por se tratar de um cargo de confiança na Gestão Pública, todos os entrevistados dizem ter dedicação exclusiva no regime de trabalho, sendo considerado 100% dos entrevistados.

Ao se tratar de ter exercido algum cargo público anteriormente, todos os entrevistados já trabalharam na máquina pública, com a exceção de apenas um entrevistado que diz ter vindo do ramo privado e ter exercido cargo público pela primeira vez. Todos os entrevistados exerceram cargos em suas áreas de atuação, até chegar ao cargo de Gestor Público responsável por uma Secretaria Municipal.

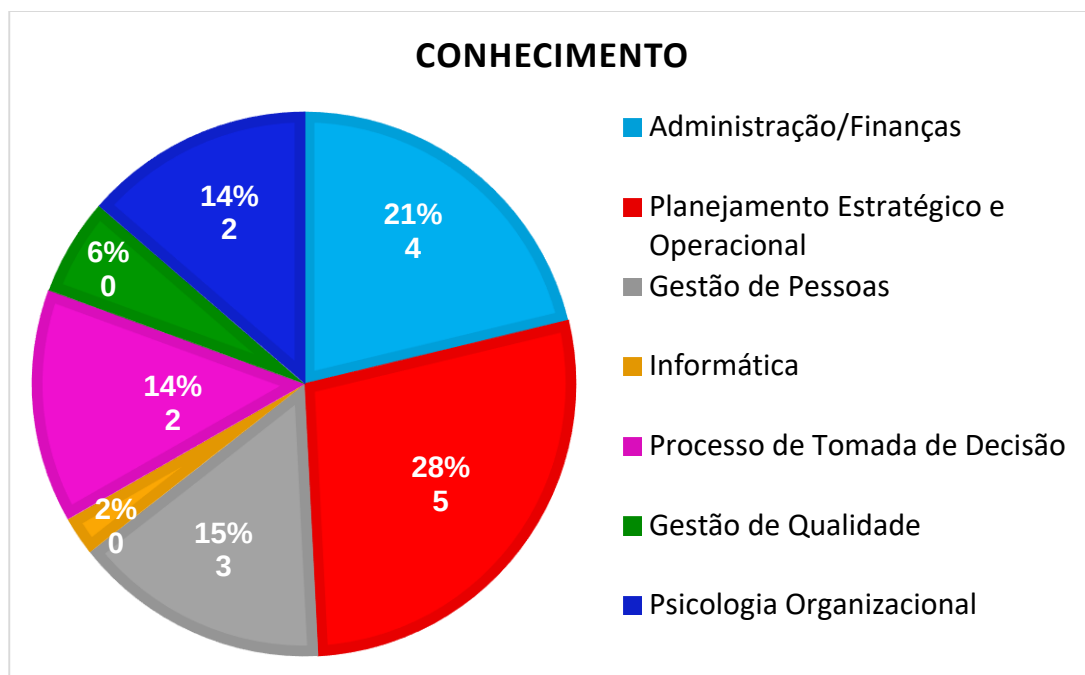
Ao se tratar da escolha dos entrevistados à exercer a função de Gestor Público, todas as respostas apontam apenas três escolhas, sendo elas escolha da atual gestão, indicação política/gestão anterior e por competência técnica da função exercida anteriormente.

Afim de atender ao propósito do presente trabalho, apresentamos os resultados obtidos nas entrevistas, para fins de elaboração do Perfil dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas – TO. Para melhor analisar e traçar este perfil, foi utilizado como parâmetro de avaliação, algumas variáveis apresentada anteriormente e, para cada valor obtido pelos entrevistados, foi tirado uma média, afim de esclarecer a soma da pontuação.

O resultado teve como objetivo traçar um perfil de atuação dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas – TO, e quais competências os mesmo possuem no exercício da função pública. Tendo assim como principal referência competências individuais dos entrevistados, considerando a atuação dos mesmos em cada função, embora sejam ambas distintas umas das outras.

Para traçar este perfil, foi utilizado como abordagem uma das várias definições apontadas por McCLELLAND (1973), esta enfatiza e relaciona as competências a uma perspectiva comportamentalista, bem como associa o conceito de competências às características individuais, sendo representada como - conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA - que levam a um desempenho superior no trabalho se comparado a outros profissionais.

Gráfico 6 - Conhecimento

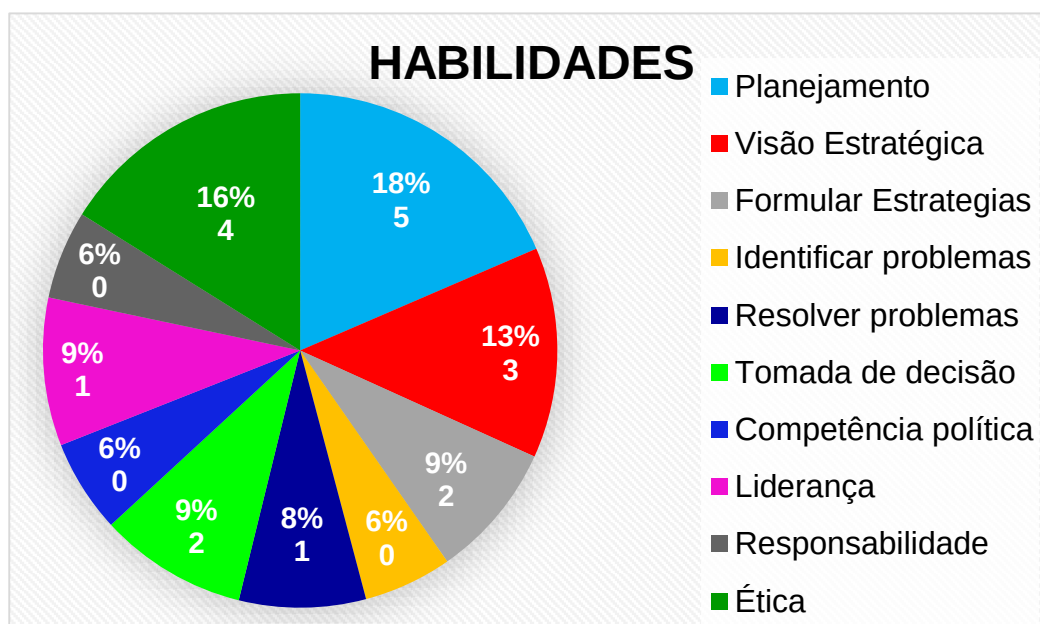


FONTE: Elaborado pela autora

Desta forma como apresenta no gráfico 6 acima, as principais características do Gestor Público, aponta a temática de Indicador Cognitivo, tendo como relevância variáveis pautadas ao fator Conhecimento, este por sua vez, refere-se ao saber teórico, conceitual e fundamental de cada entrevistado, onde busca saber sua orientação na prática das atividades cotidianas de um Gestor Público.

Os resultados obtidos apontam que 28% dos entrevistados consideram o planejamento estratégico e operacional como uma variável de extrema importância tendo uma média 5. Enquanto que a variável administração/finanças com 21% têm uma média 4, já a variável gestão de pessoa aponta 15% dos entrevistados e possui uma média 3. As variáveis processo de tomada de decisão e psicologia organizacional foram apontadas por 14% dos entrevistados e possuem uma média 2. A variável informática embora tenha sido citada por algum entrevistado, não obteve percentual ficando assim com a média 0. Uma vez que se conhece o cenários em que se atua, sabemos que os fatores que geram oportunidades para o sucesso, como como as coisas que geram as ameaças, estes são fatores que podem definir qual a razão de existir para a Gestão Público, aonde se quer chegar com os recursos investidos. Sendo este a característica mais respondida, ela permite o caminhar em um ambiente de mudanças, onde as decisões e ações administrativas que vão orientando todos os passos rumo aos resultados almejados.

Gráfico 7 - Habilidades



FONTE: Elaborado pela autora

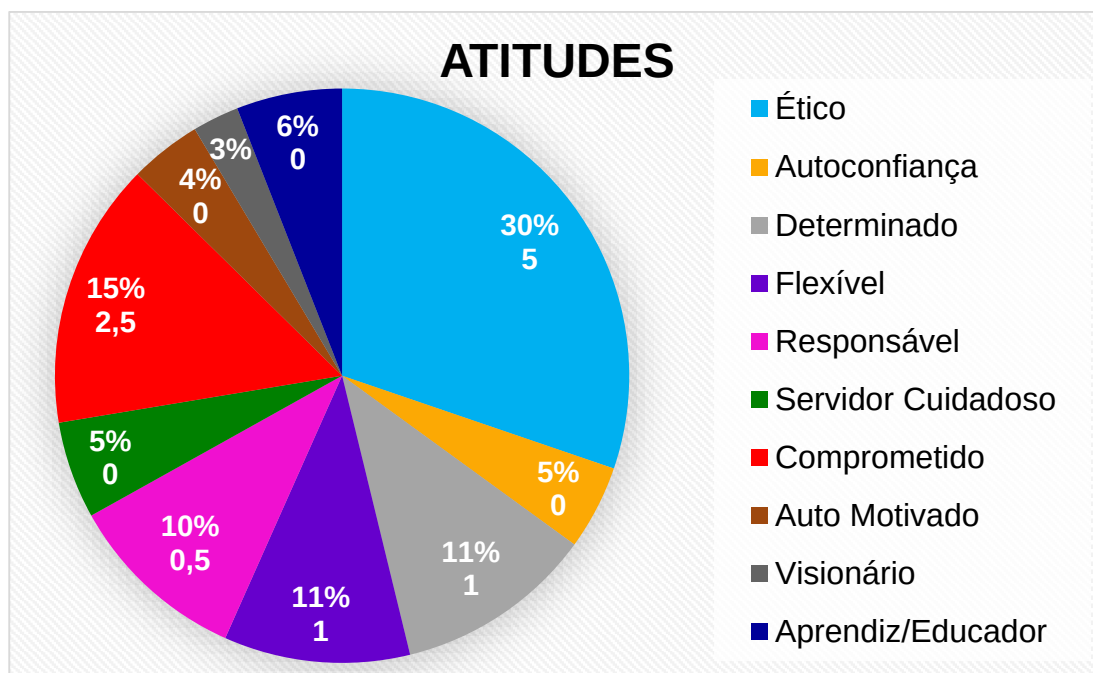
Com relação ao Indicador Comportamental dos entrevistados, os dados apontam as variáveis a respeito das Habilidades - o saber fazer, a capacidade dos entrevistados de aplicar seus conhecimentos teóricos nas rotinas das atividades do Gestor Público.

Sendo assim a variável mais pontuada pelos entrevistados foi o planejamento com 18% das respostas tendo uma média de 5. Para a variável ética o resultado é de 16% das respostas tendo uma média 4, já a visão estratégica obteve 13% das respostas e uma média 3. As variáveis formular estratégias, tomada de decisão e liderança obtiveram 9% das respostas, estando suas médias entre 2 e 1. Já a variável resolver problemas obteve 8% das respostas e uma média 1. Enquanto que as variáveis identificar problemas, competência política e responsabilidade tiveram 6% das respostas e não obtiveram média, conforme demonstra o gráfico 7 acima.

Segundo Oliveira (2004), o planejamento consiste em identificação, análises estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades, a fim de alcançar de modo mais eficiente, eficaz, efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos. Mas para que isso ocorra em perfeita sinergia é necessária integração. Reconhecer o valor agregado de

planos tão abrangentes ajuda a fortalecer todo esse conjunto articulado de esforços de ações, estratégias, produtos/serviços, comunicação, pessoas, organização etc. Estas definições apontam a soma de atividades que refletirá na eficiência e eficácia do planejamento proposto dentro da atuação do Gestor Público.

Gráfico 8 - Atitudes



FONTE: Elaborado pela autora

A pesquisa também abordou como Indicador Comportamental, as Atitudes dos Gestores Públicos no querer fazer, a partir das decisões e motivações dos entrevistados, como aponta o gráfico 8.

Assim pode se notar que com 30% dos entrevistados optam por atitudes éticas tendo uma média 5, para a variável comprometido a média foi de 2,5 com 15% das respostas, a variável autoconfiança apontada por 5% dos entrevistados obteve uma média 2,5. Já as variáveis determinado e flexível com 11% obtiveram média 1. Enquanto que a variável responsável obteve 10% dos entrevistados e média 0,5.

Finalizando as variáveis aprendiz/educador com 6%, servidor cuidadoso 5%, auto motivado 4% e visionário 3%, todas estas variáveis não obtiveram média, conforme demonstra o gráfico acima.

A realidade é que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão

somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo. Podemos verificar que a ética está diretamente relacionada ao padrão de comportamento do indivíduo, dos profissionais e também do político. O ser humano elaborou as leis para orientar seu comportamento frente as nossas necessidades (direitos e obrigações) e em relação ao meio social, entretanto, não é possível para a lei ditar nosso padrão de comportamento e é aí que entra outro ponto importante que é a cultura, ficando claro que não a cultura no sentido de quantidade de conhecimento adquirido, mas sim a qualidade na medida em que esta pode ser usada em prol da função social, do bem estar e tudo mais que diz respeito ao bem maior do ser humano, este sim é o ponto fundamental, a essência, o ponto mais controverso quando tratamos da questão ética na vida pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a presente pesquisa e ao longo de todo o estudo, pode-se aferir as características que definem o perfil de Gestor Público do Município de Palmas – TO.

Em se tratando do perfil dos Gestores Públicos do Município de Palmas – TO, pode-se dizer que as variáveis destacadas apontam apenas as três competências identificadas por possuírem uma maior pontuação, uma vez que estas competências não se esgotam nestas identificações, pois o gestor é visto como um indivíduo, com capacidades e desempenho individual, pertinentes ao seu desenvolvimento profissional, onde o mesmo busca de alternativas para um aperfeiçoamento de suas competências a partir de seu perfil identificado.

Sendo assim, o Gestor Público da Prefeitura de Palmas –TO, têm como variáveis voltadas ao seu Conhecimento, o planejamento estratégico e operacional, a administração/finanças e a gestão de pessoas com referências ao se tratar do saber teórico, conceitual e fundamental para a boa prática do exercício da função. Levando em consideração que o Gestor Público, por menos que seja seu campo de atuação ele deverá contribuir para a consecução de um objetivo maior que é a eficiência dos serviços prestados na administração pública.

Em se tratando das Habilidades, o Planejamento, a ética e a visão estratégica moldam-se na capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos ao fazer de suas funções.

Nota-se que as competências “planejamento, ética e visão estratégica”, que apresentaram o maior índice, são competências particularmente importantes para o contexto do serviço público, pois são competências que buscam o equilíbrio entre as relações público e sociedade na busca de melhores resultados

Enquanto que, as Atitudes voltadas para a decisão e motivação pessoal dos Gestores Públicos, estão centradas na ética, no comprometimento, na determinação e no ser flexível dentro de suas obrigações. Levando em consideração a conduta ética na Gestão Pública, não se restringe à distinção entre o bem e o mal, o certo e o errado, mas sim o que no fim é sempre o bem comum. O gestor público tem muito mais do que dever, tem a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política, e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio.

Orientando com isso, uma Gestão por Competências, onde as funções e atribuições dos Gestores Públicos, estão pautadas à formação e capacitação necessária dos mesmos, para os desafios de uma liderança eficaz e de qualidade. Permitindo assim que estes Gestores Públicos melhorem as políticas (o que fazer), e que gerem estratégias (como fazer) adequadas, melhorando com isso, a capacidade do colaborador envolvido no contexto, tenham uma correta visão da gestão na esfera Municipal.

Para gerir os recursos públicos e antes de tudo ter pessoas preparadas para a tarefa, Ética, Responsabilidade Compromisso e Transparência são premissas que devem nortear a atuação dos Gestores.

A realização desta pesquisa ressalta que o Gestor Público precisa ter características especiais e estar capacitado para atuar na máquina pública. E é à partir do seu preparo adequado e de estudos aprofundados sobre a realidade administrativa e de suas particularidades, no âmbito macro e micro do sistema público, que o Gestor Público poderá desenvolver visões estratégicas afim de contribuir para a melhoria, de forma a intervir na realidade social, política e econômica.

Para que os Gestores Públicos venham contribuir com o crescimento da máquina pública, espera-se que, assumam um compromisso ético, em busca de novas competências e desperte-se habilidades que os auxiliem em sua atuação em forma de liderança, visando sempre o bem-estar da comunidade e acima de tudo respeitando as normas legais e administrativas em vigor.

Este trabalho aponta questões que foram respondidas e seus objetivos alcançados. Contudo, faz-se necessário que outras pesquisas aprofundem sobre o estudo tema e verifiquem mudanças e impactos que a formação e qualificação ocasionou na gestão pública. Destaca-se ainda, que o Projeto da Análise do Perfil dos Gestores Públicos da Prefeitura de Palmas – TO, pode e deve ser disseminados em outras esferas públicas, afim de incentivar a construir um perfil competente, e desejamos que este possa se tornar predominante na administração pública como um todo.

6. REFERÊNCIAS

ABRANTES, M.L.M. Análise das práticas de responsabilidade e cidadania das organizações reconhecidas pelo Prêmio da qualidade do governo Federal do Brasil, PQGF, nos anos de 1998 a 2001-um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Centro Universitário Capital – UNICAPITAL, 2003.

AMATO, P. M. **Introdução à administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

ANDRIOLO, Leonardo José. **A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro**. Salvador, 2006.

ALECRIM, Felipe. **Palestra na EGRN aborda as características do Gestor Público Moderno**. 2015.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; e GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 05 de outubro de 1988.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. **Decreto Nº 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 24/05/2017.

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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006, Seção 1, p. 3. Acesso em 26/05/2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008.

BUENO, Julio; OLIVEIRA, Ricardo de. **ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: www.enap.gov.br/artigos Acesso em: 20 /05 2017.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; JÚNIOR, Valdir M. V.; LOPES, José Eduardo F. **Competências do Gestor Público**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. **Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

COSTA, C. **O papel do gestor hoje**. 2004. Disponível em WWW.administradores.com.br. Acesso em 02/05/2017.

CASALS, P. H. **As novas competências do Gestor do século XXI**. 2003. Disponível em: WWW.aedb.br. Acesso em 02/05/2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5.^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed São Paulo: Futura, 2000.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUARTE, Angélica P. A. & BARBOSA, Alex F. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FAORO, R. **Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre/ Rio de Janeiro: Globo, 1984.

FRANCO, M. L. P.B. *Análise de Conteúdo*. Brasília: Plano Editora, 2003.

FISCHER, T. **Administração Pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007. 206p.

GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. **“Gestão por Competências”**. Brasília: ed. pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2009, p. 1-78. Disponível em: <http://www.drbassessoria.com.br/12gestaoporcompetencias.pdf>>. Acesso em 24/05/2017

HONDEGHEM, A. et al. **Modelos de gestão por competências na Europa**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 57, (2), p. 241-258, abr./jun. 2006

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACIEL, A.V.M.; GONÇALVES, S.M.G. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: **II Congresso CONSAD de Gestão Pública – Painel 26: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal**. p.16-18. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 30/05/2017.

MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MANSOLDO, Mary. **Evolução Histórica dos modelos administrativos da Administração Pública: Princípio da Eficiência no atendimento público**. Disponível em: www.arcos.org.br. Acesso em 24/05/2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARMOL, Aparecida Inêz Kozlowski. **A importância da capacitação e qualificação do gestor público rumo ao Estado Necessário**. Paraná, Goioerê, 2013.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, p.1-14, jan. 1973

NOVA, Administração Pública: **Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Municípios** – Brasília: CNM, 2008.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

Resolução CNE/CES 1/2014. Diário Oficial da União, Brasília, 14 de janeiro de 2014 – Seção 1 – pp. 17-18.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro, Dezembro 2010

REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO – ELETRÔNICA (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017. Recebido em 03/10/2016 – Aprovado em 21/12/2016 – Publicado em 30/03/2017.

REIS, Rita. S.; MATOS, Carlos R. N. **Perfil do Gestor Público: Elementos para a Formação e Mudanças**. I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG. Goiânia, 2012.

ROQUETTE, Naide S. de Albuquerque; DIAS, Maria Aparecida M. J.; OLIVEIRA, Kacio Junqueira. **Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos: Uma Resposta aos Desafios Enfrentados na Gestão do Desempenho no Governo de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2010.

SACHS, I.; LOPES C.; DOWBOR, L. **Crises e oportunidades em tempos de mudança**. Documento de referência para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático. Jan. 2010. Disponível em:

<<http://criseoportunidade.wordpress.com/category/ladislau-dowbor/>>. Acesso em: 30/05/2017.

SANTANA, Flávio Dias, **Revista Administrador**, p.34, 2013.

SARKOZY, L. **A mudança no papel do gestor nas organizações**. São Paulo, 2005 Disponível em WWW.administradores.com.br. Acesso em 02/05/2017.

SANTOS, C. M. B. **O papel transformador do gestor de pessoas**. 2008. Disponível em WWW.administradores.com.br. Acesso em 24/05/2017.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Gestor Público: funções, áreas de atuação e modelos de gestão. Oficinas de Gestão**. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WltZp9b6UEI>. Acesso em: 25/05/2017.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro.

SILVA, M. C. da. **A importância do gestor público no processo decisório**. 2003. Disponível em: WWW.administradores.com.br. Acesso em 24/05/2017.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-evolucao-da-administracao-publica/50650> Acesso em 24/05/2017.

VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. **A Formação de Gestores Públicos no Brasil: Um Balanço das Contribuições do Programa Nacional de Formação em Administração Pública**. Brasília, 2015.

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

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: ____ &.

VIANNA, Vânia Alves. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOUAIN, D. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

APÊNDICES

Apêndice 1

PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO GESTOR PÚBLICO DO MUNICÍPIO DE PALMAS/TO

1 Sexo

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2 Idade

- ☐ Entre 25 a 29 anos
☐ Entre 30 a 34 anos
☐ Entre 35 a 39 anos
☐ Entre 40 a 44 anos
☐ Entre 45 a 49 anos
☐ Acima de 50 anos

3 Tempo de serviço no setor público

- ☐ Menos de 5 anos
☐ 5 a 10 anos
☐ 11 a 15 anos
☐ 16 a 20 anos
☐ Mais de 20 anos

4 Formação acadêmica

- ☐ Graduado
☐ Especialista
☐ Mestre
☐ Doutor
☐ Pós Doutor

5 Regime de trabalho

- ☐ 20 horas
☐ 40 horas
☐ Dedicação Exclusiva

6. Exerceu cargo público anteriormente

- ☐ Sim
☐ Não

Qual _____

Por quanto tempo? _____

7. Como se deu a sua escolha como gestor público?

PARTE 2: Identificação do Perfil de Competência do Gestor Público do Município de Palmas/TO

INSTRUÇÕES: Para cada um dos questionários das páginas seguintes:

Leia e analise as variáveis a seguir especificadas e **escolha as 5 (CINCO) que você considera mais importante** para um Gestor Público.

A seguir, assinale sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda abaixo (**sem repetir o peso**). Para cada questionário, as notas de 1 a 5 só poderão ser assinaladas uma única vez:

Extrema importância	Muito Importante	Bastante importante	Importante	Menor Importância
5	4	3	2	1

I - INDICADOR COGNITIVO

CONHECIMENTOS – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática.

ATENÇÃO: Escolha SOMENTE cinco variáveis, e pontue sem repetir o peso..

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	AValiação
1. Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação.	
2. Planejamento Estratégico e Operacional	Ter visão estratégica, considerando a especificidade do serviço público, vinculando-se às leis, políticas, programas e	

	projetos da instituição pública.	
3. Gestão de Pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho.	
4. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	
5. Processo de Tomada de decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	
7. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.	
8. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos,	

	negociação, motivação, formação de equipes)	
--	--	--

II. INDICADOR COMPORTAMENTAL

HABILIDADES – Refere-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

ATENÇÃO: Escolha **10 (DEZ VARIÁVEIS)**, e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO	AVALIAÇÃO
Planejamento	Ter capacidade para planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas, programas, planos e projetos públicos, sempre comprometido com a manutenção e respeito às regras e valores democráticos.	
Visão estratégica	Ter visão estratégica, considerando a especificidade do serviço público, vinculando-se às leis, políticas, programas e projetos da instituição pública.	
Formular estratégias	Formular estratégias, definir metas e ações na sua área de atuação, mesmo quando os recursos são escassos para o serviço público, considerando democraticamente os anseios e as demandas da sociedade.	
Visão crítica	Ter visão crítica sendo capaz de avaliar os projetos e atividades de trabalho com a finalidade de promover melhorias.	
Criatividade	Ter criatividade para gerar novas ideias, indo além do saber fazer, contribuindo para propor melhorias no processo de trabalho e na resolução de problemas.	
Inovação	Inovar, colocando em ação as ideias novas que podem contribuir para melhorar a qualidade da gestão bem como a satisfação da comunidade.	
Identificar problemas	Identificar problemas que impedem o pleno desenvolvimento do trabalho.	

Resolver problemas	Identificar e compreender as alternativas de soluções para resolver os problemas e crises.	
Lidar com mudanças	Lidar com mudanças descontínuas no ambiente de trabalho.	
Tomada de decisão	Tomar decisões, em diferentes graus de complexidade, levando em consideração todas as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho.	
Competência política	Ter competência política, para administrar as relações de poder dentro do contexto de trabalho intra e inter institucionais atendendo aos interesses da sociedade.	
Negociação	Negociar, argumentar sendo capaz de se posicionar visando alcançar os resultados que atendam o interesse da sociedade.	
Comunicação	Comunicar de forma compreensível, para construir um entendimento recíproco, compartilhado e socializado dos saberes e informações no ambiente de trabalho bem como com a sociedade.	
Desenvolver e utilizar tecnologias administrativas	Ter habilidade para desenvolver e utilizar tecnologias administrativas de modo a gerar eficácia e eficiência no serviço público.	
Cooperação (trabalho em equipe)	Saber cooperar no ambiente de trabalho com conhecimentos, habilidade e atitudes.	
Compreender diversidade informações	Saber compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.	
Ouvir	Saber ouvir com respeito tanto os indivíduos que compõem a equipe de trabalho do órgão público como os cidadãos que buscam pelos serviços prestados.	
Comprometimento	Ter comprometimento no dia a dia do trabalho.	

Administrar Conflitos	Administrar conflitos resolvendo-os de modo a chegar ao entendimento recíproco.	
Liderança	Ter liderança para gerenciar pessoas e recursos de modo a favorecer o bem comum.	
Responsabilidade	Assumir responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas.	
Desenvolver capacidade técnico/instrumental	Buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental.	
Desenvolver capacidade substantivo/crítica	Buscar o desenvolvimento da capacidade substantiva, reflexiva, crítica.	
Desenvolver novos profissionais	Desenvolver novos profissionais, repassando conhecimentos, informações, atividades e gerando oportunidades de aprendizagem.	
Ética	Agir de acordo com os princípios da administração pública, respeitando as leis, normas, códigos de conduta profissional.	
Sustentabilidade	Conduzir os trabalhos de forma a atender, ao mesmo tempo, as dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.	
Cidadania e democracia	Promover a cidadania proporcionando à comunidade gozar dos seus direitos com serviços de qualidade.	

III – INDICADOR COMPORTAMENTAL

ATITUDE – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

ATENÇÃO: Escolha **5 (CINCO VARIÁVEIS)**, e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (Ser)	DEFINIÇÃO (Atitude Continua de...)	AVALIAÇÃO
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	
2. Autoconfiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.	
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.	
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.	

7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.	
8. Auto motivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.	
9. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.	
10. Aprendiz / Educador	Disponibilidade para querer aprender sempre (busca do autodesenvolvimento), bem como preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).	