



ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E A EXPERIÊNCIA DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE JOÃO PESSOA/PB NA GESTÃO (2013-2017)

**Rayza de Lima Torres
Geymeesson Brito da Silva**

RESUMO

Os critérios de qualificação profissional para ingresso em cargos públicos, em especial os cargos de confiança, não são claramente definidos. No âmbito municipal, a escolha dos secretários municipais e a avaliação das competências necessárias para a atuação no planejamento e operacionalização das políticas públicas ficam a critério dos prefeitos. Sob a ótica da gestão por competências, este estudo objetiva investigar a relação entre a qualificação profissional e a experiência técnica dos secretários municipais de João Pessoa/PB na gestão (2013-2017). A pesquisa possui caráter de natureza exploratória-descritiva, com apresentação da estrutura administrativa municipal e os perfis dos gestores. Tem-se como sujeitos da 18 secretários municipais nomeados na gestão. Os resultados apontam que os secretários que preenchem todos os requisitos de qualificação profissional que permaneceram no período. Portanto, as evidências apontam uma relação positiva entre a qualificação profissional e a permanência dos secretários municipais, demonstrando que boa parte dos secretários mais qualificados permaneceram na gestão.

Palavras-chave: Secretários Municipais; Competências; Qualificação Profissional; João Pessoa/PB.

ABSTRACT

The professional qualification criteria for entering public positions, especially positions of trust, are not clearly defined. At the municipal level, the choice of municipal secretaries and the assessment of the competences necessary to act in the planning and operationalization of public policies are at the discretion of the mayors. From the perspective of competency management, this study aims to investigate the relationship between professional qualification and technical experience of municipal secretaries in João Pessoa/PB in management (2013-2017). The research has an exploratory-descriptive nature, with a presentation of the municipal administrative structure and the profiles of the managers. There are 18 municipal secretaries appointed in the management as subjects. The results indicate that the secretaries who meet all the requirements of professional qualification remained in the period. Therefore, the evidence points to a positive relationship between professional qualification and the permanence of municipal secretaries, demonstrating that most of the most qualified secretaries remained in management.

Keywords: Municipal Secretaries; Skills; Professional Qualification; João Pessoa/PB.



1 INTRODUÇÃO

As diversas transformações que vêm ocorrendo no Brasil no campo social, político, econômico e o impacto dessas mudanças sobre o mercado, demonstram como fator de sobrevivência a ressignificação da noção de trabalho, qualificação, competência e formação profissional (MANFREDI, 1999). Individualmente, tais conceitos são dotados de significados e sentidos próprios, interligados alcançam um vasto campo de discussões, que vão do setor público ao privado.

A necessidade do mercado de possuir recursos humanos especializados ou semiespecializados capazes de atender demandas tecno-organizacionais, favoreceu a criação de políticas educacionais de formação profissional em diversos níveis, vinculadas aos setores mais organizados do capital. O surgimento da Teoria do Capital Humano, formulada por Theodore Schultz e Frederick H. Harbison (1974) ascendeu a ideia de formação de capital humano, com o desenvolvimento de habilidades, educação e experiência para o favorecimento da atividade produtiva. Essa perspectiva para além do desenvolvimento humano e social almejava o incremento do modelo industrial capitalista, o fortalecimento político e econômico do país.

De acordo com Manfredi (1999), a partir das décadas de 1960 e 1970 adotou-se a concepção de ‘qualificação formal’ como um índice de desenvolvimento socioeconômico, que abrangia tanto as taxas médias de escolarização da população, como a progressiva extensão do tempo médio de permanência na escola, índices estes que haviam alcançado patamares elevados nas últimas três décadas. Para Rocha-Vidigal e Vidigal (2012), entre as inúmeras definições para desenvolvimento econômico, tem-se o mesmo como reflexo da qualificação profissional, uma vez que os benefícios oriundos do crescimento são revertidos a toda sociedade sob a forma de redução das desigualdades políticas, econômicas e sociais, assim como melhorias na qualidade de vida dos indivíduos.

Conforme Chiavenato (2014), as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornarem agentes ativos



e proativos do negócio. A qualificação profissional pode resultar em uma vantagem competitiva, pois, à medida que as pessoas aprendem, elas possuem condições de se tornarem um diferencial competitivo dentro das organizações.

Na administração pública não há determinação clara quanto aos requisitos de qualificação profissional exigidos para nomeação de gestores públicos, recaindo na subjetividade. Quando se fala em serviço público, o pensamento uníssono é de que o servidor seja o melhor, o mais bem preparado para executar suas funções, que tenha competência, capacidade técnica, habilidades humanas e conceituais, dessa forma, o cidadão poderá receber um atendimento adequado e solucionar rapidamente seus problemas da maneira devida, mas isso nem sempre acontece na prática.

Segundo a Constituição Federal Brasileira de 1988, no seu art. 14, parágrafo 3º, diz que para se candidatar a um cargo eletivo é necessário cumprir as seguintes exigências: possuir nacionalidade brasileira; pleno exercício dos direitos políticos (ter atingido a maioria; ser eleitor; no caso dos homens, estar em dia com as obrigações militares; e em caso de ter sofrido condenação criminal transitada em julgado, cumprir totalmente a pena); ser alistado junto à Justiça Eleitoral; ter o domicílio eleitoral na circunscrição; ser filiado a um partido político; ter idade mínima para concorrer (Vereador(a), 18 anos; Prefeito(a) e Vice-Prefeito(a), 21 anos; Deputado(a) Estadual, 21 anos; Deputado(a) Federal ou Distrital, 21 anos; Governador(a) e Vice-Governador(a) de Estado e do Distrito Federal, 30 anos; Senador(a), 35 anos; Presidente e Vice-Presidente da República, 35 anos).

Quanto à qualificação formal, as exigências para ocupar cargos eletivos (presidente, senador, governador, deputado federal, deputado estadual, prefeito e vereador) estão restritas ao fato do indivíduo ser alfabetizado, comprovar saber ler e escrever. Para aos cargos de gestão e assessoramento, não é exigido ao menos esse requisito. Nessa ótica, mesmo que uma qualificação profissional não figure como elemento obrigatório para ingresso na vida política, este requisito faz parte das exigências para ingresso na administração pública, por meio de concurso, e para progressão aos servidores de carreira. Como muitos cargos de gestão pública são



ocupados por servidores do quadro, mas também por indicação política, por serem de cargos de confiança, a qualificação por vezes passa despercebida.

Considerando que os secretários municipais são agentes locais responsáveis pelo planejamento e operacionalização das políticas públicas e que seu desempenho reflete o trabalho do prefeito, torna-se relevante analisar se existe uma relação positiva entre formação acadêmica, experiência prévia e permanência na gestão, com vistas a influenciar investimentos públicos (ou individuais) no desenvolvimento de competências, através da educação, assim como orientar os detentores do poder e cidadãos a escolhas mais conscientes.

Segundo matéria divulgada no site Portal S1, em 2016, o prefeito em exercício de João Pessoa/PB, entre os anos de 2013 e 2016, foi o que mais trocou de secretários na história da Prefeitura da capital, nomeando 70 titulares de equipe em aproximadamente três anos e meio de mandato. Com base nessa situação específica e os desafios que perpassam a administração pública municipal, o estudo se propõe a responder o seguinte questionamento: A qualificação profissional, a formação acadêmica e/ou experiência técnica contribuem para a permanência em cargos na gestão pública municipal?

No âmbito municipal, alguns estudos merecem destaque em relação a qualificação profissional e a formação acadêmica. Avellaneda (2008) relaciona a qualificação e experiência prévia dos prefeitos com o desempenho municipal na área de educação. Modes (2012) analisa a influência da experiência prévia e o nível educacional dos prefeitos frente ao padrão de gastos locais e Silva (2017) aborda a relação entre o grau de escolaridade do prefeito e experiência prévia com as contas julgadas pelo Tribunal de Contas do Estado.

O presente estudo objetiva investigar a relação entre a qualificação profissional e a experiência técnica dos secretários municipais de João Pessoa/PB na gestão (2013-2017). Para tanto, tem-se especificamente: 1) identificar a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de João Pessoa/PB e a composição das secretarias municipais; 2) investigar ocupantes dos cargos de gestão das secretarias municipais pessoenses gestão (2013-2017); e 3) analisar a qualificação profissional



(nível de escolaridade, área de formação acadêmica, experiência prévia) apresentada pelos secretários municipais de João Pessoa/PB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DO CAPITAL HUMANO: ABORDAGEM DE QUALIFICAÇÃO

Sob a ótica macroeconômica, a Teoria do Capital Humano desenvolvida pelos economistas Theodore Schultz e Frederick H. Harbison (1974) propuseram equacionar demandas entre força produtiva e o sistema educacional, com investimentos por parte do Estado na educação escolar para formação do trabalhador. Nessa concepção, a qualificação formal, adquirida nos bancos escolares, figura como reflexo da capacidade estatal em promover o crescimento econômico por meio da expansão quantitativa e qualitativa dos seus sistemas escolares.

A Teoria do Capital Humano enunciou um ciclo de crescimento econômico onde as projeções da demanda produtiva indicam ao Estado as áreas a serem evidenciadas no planejamento educacional para investimentos em qualificação formal, desencadeando maior tempo de escolaridade do trabalhador e aumento do número de diplomas no mercado, o que favorece a empregabilidade e renda.

A administração de recursos físicos e materiais de uma organização necessita de pessoas qualificadas, aptas ao trabalho, para gerar valor e riqueza. Esses indivíduos constituem a inteligência viva que norteia a organização para o progresso, lucratividade e sustentação ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2014). Para qualificação do trabalhador, a educação aflora como um bem intrínseco ao ser humano, uma combinação entre características inatas e assimiladas, fruto de decisões deliberadas; a educação constitui a base de formação do capital humano.

Segundo Manfredi (1999), a formação de capital humano significa o incremento de pessoas que possuem as habilidades, a educação e a experiência indispensáveis para o desenvolvimento político e econômico de um país; significa o desenvolvimento do homem como um recurso criador e produtivo; o cultivo de atitudes que favoreçam



a atividade produtiva, como: a educação por parte da sociedade; o adestramento por parte do empregador; e o dispêndio de tempo e dinheiro próprio para o desenvolvimento do indivíduo. Ademais, Silva (2017) ressalta que tão importante quanto a disponibilização de educação de qualidade por parte do Estado, deve ser o interesse das pessoas em investirem em si mesmo, melhorando suas habilidades pessoais com retorno à sociedade.

Para Batistela (2013, p. 831), “educar é um processo de revelar ou extrair de uma pessoa algo potencial e latente; significa aperfeiçoar uma pessoa, moral e mentalmente, de maneira a torná-la suscetível de escolhas individuais e sociais, e capaz de agir em consonância; significa prepará-la para uma profissão, por meio de instrução sistemática”. Ainda de acordo com o autor, contribuem para o processo de formação do capital humano: a educação formal; a formação informal – empresa e mercado de trabalho; a experiência de vida profissional; e as aprendizagens em ambientes formais – com família, amigos e comunidade.

2.2 MODELO TAYLORISTA: QUALIFICAÇÃO TECNICISTA

Conforme Pires et al. (2005), a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados denota os tempos da administração taylorista, onde buscavam-se empregados com habilidades específicas para executar determinada atividade, sem necessidade de um conhecimento sobre o todo. Segundo Hirata (2003), o taylorismo/fordismo remete a produção em massa, onde exigia-se do trabalhador um cumprimento rigoroso das normas operatórias, segundo um one best way, a prescrição das tarefas e a disciplina no seu cumprimento, a não comunicação (isolamento, proibição de diálogos durante o trabalho em linha, entre outros).

Para o modelo taylorista (modelo job/skills), o conceito de qualificação encontra-se intrincado ao posto de trabalho, exigindo do trabalhador os conhecimentos necessários ao exercício da função, cuja aquisição poderá perpassar o arcabouço teórico e/ou prático. O foco recai em garantir exclusivamente que a



formação para o trabalho leve ao desempenho de tarefas/funções específicas e operacionais (MANFREDI, 1999).

O trabalhador deve encontrar meios de suprir as exigências impostas pelo sistema para o alcance de postos de trabalho mais elevados, o que será reflexo das qualificações profissionais apresentadas, ou seja, quanto mais alto o nível hierárquico alcançado na organização, sinal de maior competência. Desse modo, para que haja crescimento profissional, a qualificação torna-se algo imprescindível, uma tarefa sistemática, gradual, personalíssima, associada à trajetória de vida de cada indivíduo.

De acordo com Chiavenato (2003), para o administrador a combinação de habilidades conceituais (ideias e conceitos abstratos), humanas (relacionamentos interpessoais) e técnicas (manuseio de coisas físicas) são importantes para a conquista e manutenção do emprego. Na medida em que se transpõem níveis hierárquicos, do operacional ao institucional passando pelo nível intermediário, diminui-se a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais.

A noção de hierarquia de postos de trabalho é estabelecida a partir de uma escala de qualificações profissionais, associadas, por sua vez, a níveis também hierárquicos de escolaridade, ou melhor, a um credenciamento escolar oficial que legitima a representação de que os que comandam e possuem uma posição mais elevada na hierarquia de especialização (e, por conseguinte, de mando e decisão) são os mais competentes, estabelecendo-se uma relação mecanicista entre teoria/prática e competência, independentemente do ponto de vista a partir do qual se faça a análise, seja o do executor, do prático, sempre incompetente, ou o do decisor, teórico, sempre competente (MANFREDI, 1999).

Para a autora essa lógica de ascensão profissional – maior hierarquia/maior competência – é controversa, pois diferencia a qualificação formal de base teórica e o conhecimento técnico-científico exigidos para os cargos mais altos, em contraponto



ao conhecimento prático, obtido por meio da experiência, reforçando a ideia de supervalorização do trabalho intelectual e desvalorização do trabalho manual.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A emergência de um novo modelo empresarial japonês, em ruptura a lógica taylorista de remuneração e demarcação de tarefas, a partir de postos de trabalho, representou um impulso a ressignificação das relações de trabalho, exigindo-se do trabalhador uma visão polivalente e multifuncional (HIRATA; FERRETTI, 1994).

Conforme Hirata e Ferretti (1994), com o modelo japonês há a quebra do paradigma da qualificação formal, parcial e fragmentada, substituída por uma maior integração de funções, em que se insere uma visão de conjunto necessária para julgar, discernir, ter iniciativa, responsabilidade, propor soluções aos problemas concretos de trabalho; trata-se da capacidade de pensar.

No Brasil, a inserção dos termos competência como qualificação; capacidades técnicas; conhecimentos, habilidades e atitudes; desenvolvimento humano e profissional, passou a ser introduzido nos discursos dos empresários, gestores públicos, cientistas sociais e no cenário acadêmico, configurando-se nos estudos de Hirata e Ferretti (1994), Brandão e Guimarães (2001), Pires et al. (2005).

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as aptidões necessárias à consecução de seus objetivos. As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999).

Chiavenato (2003), destaca que em um ambiente organizacional de constante transformação e mudanças rápidas, o administrador deve adquirir competências duráveis, que não se tornem descartáveis nem obsoletas, sendo estas o conhecimento, a perspectiva e a atitude.



Conhecimento diz respeito ao saber – saber o que e por que fazer –, a compreensão da teoria, do processo e do seu propósito. É o conjunto de saberes, ideias, conceitos, aprendizagem, experiências que o administrador possui sobre sua especialidade (CHIAVENATO, 2003). Habilidade ou Perspectiva refere-se ao saber fazer algo dentro de determinado processo, a aplicação do conhecimento na solução do problema. É transformar a teoria em prática, o conhecimento potencial em ativo. Numa terceira dimensão, a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, a concretude, saber fazer acontecer.

O mapeamento dessas competências (CHA) – conhecimentos, habilidades e atitudes – fornece subsídios para setor de recursos humanos atuar nos processos de seleção, recrutamento, treinamento de funcionários e criação de bancos de talentos.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A adoção do modelo de Gestão por Competências no setor público enfrenta barreiras desde o processo de recrutamento e seleção e, posteriormente, na alocação dos servidores em áreas compatíveis com o perfil apresentado. Conforme Vargas e Cagol (2012), o principal desafio para implantação do deste modelo em organizações públicas é o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados a sua implantação, considerando sua cultura e atribuições particulares.

O ingresso do servidor na administração pública, em cargos de carreira, enuncia um conjunto de conhecimentos teóricos – gerais e específicos – que estão previstos nos editais dos concursos. Para Vargas e Cagol (2012), os concursos públicos incluem etapas de provas e títulos como forma de selecionar profissionais com perfil e competências necessárias, mas podem ser incluídas outras ferramentas para identificar competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, que apenas uma prova de conhecimentos técnicos não conseguiria identificar.

Os editais apontam o estudo de disciplinas básicas, do histórico da organização, da área de atuação, do mercado de trabalho, as parcerias



institucionais, entre outros, como base para realização da prova escrita, objetiva ou discursiva; por sua vez, a titulação valoriza o conhecimento técnico-científico. Na prática, esses instrumentos não garantem que o selecionado possui conhecimento/treinamento direcionado às atividades efetivas a realizar na organização.

Algumas carreiras ligadas à segurança pública, como a da Polícia Civil, Polícia Militar, Bombeiros, Polícia Federal, Agente de Trânsito, Guarda Municipal exigem competências que abrangem: uma base técnico-científica, aprovação em prova escrita; habilidades físicas, comprovadas por meio de teste de aptidão; realização de investigação social, através de análise de dados de conduta e comportamento. O teste físico fornece um indicativo dos aspectos práticos exigidos no trabalho, dependendo da alocação ao posto de trabalho; já a investigação de vida pregressa, de cunho sigiloso, busca avaliar as atitudes do candidato, seu comportamento e alinhamento de conduta ao que se espera de um agente público.

No tocante aos cargos eletivos a Constituição define requisitos mínimos para pleitear as vagas, sendo inelegíveis os inalistáveis e os analfabetos. Ademais, submetidos ao crivo popular, por vezes os conhecimentos e habilidades apresentados pelos concorrentes políticos são mitigados em função de atitudes, perfil comportamental, conduta pessoal e interpessoal, valores transmitidos, imagem ou trabalho anteriormente desenvolvido. Para ocupantes de cargos comissionados a decisão sobre competências relevantes (destaco conhecimentos, habilidades e atitudes) apresenta natureza subjetiva, recaindo sobre as mãos do gestor hierarquicamente superior decidir o que convém.

Vargas e Cagol (2012) destacam a forte tendência no serviço público de nomeações para cargos de chefia e assessoramento por indicações político partidárias, desconsiderando competências legítimas, o que acarreta desestímulo aos servidores de carreira.

Para Santos (1994), depois da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da aprovação da Lei nº 8.112/1990, o problema da construção de um sistema de



carreiras claro e que preserve o mérito como variável fundamental ainda é uma questão aberta, com alguns aspectos a serem considerados, são eles: a realização de levantamento dos cargos e das categorias funcionais existentes, a estruturação de planos a partir do perfil dos cargos e de suas respectivas atribuições, a organização de carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de um mesmo poder e a implementação de mecanismos de recompensa salarial pela sujeição do servidor a processos de aperfeiçoamento e formação (BRASIL, 1990).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem por objetivo investigar a relação entre a qualificação profissional e a experiência técnica dos secretários municipais de João Pessoa/PB na gestão (2013-2017). A pesquisa possui caráter de natureza exploratória-descritiva. A construção desta pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica e pesquisa documental, com vistas à aproximação do tema e assimilação dos conteúdos essenciais para interpretação dos dados colhidos (Marconi & Lakatos, 2003). Sendo assim, foram consultados livros e artigos acadêmicos versando sobre Teoria do Capital Humano, qualificação profissional e Gestão por Competências; documentos governamentais como Semanários Oficiais do município de João Pessoa/PB; matérias jornalísticas e legislação, na busca dos requisitos para ingresso em cargos públicos nas esferas governamentais.

Quanto aos objetivos traçados, de acordo com Gonsalves (2003, p. 65), a pesquisa caracteriza-se de caráter exploratório-descritivo porque oferece “uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado.” Descritiva, pois “obtem-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 189).

Com base na descrição de uma situação concreta – a ocupação de cargos de gestão das secretarias municipais e a qualificação profissional dos seus ocupantes –



tenta-se explicar determinado fenômeno, tendo como sujeitos da pesquisa o conjunto dos secretários municipais de João Pessoa/PB nomeados no Semanário Oficial nº 1353 de 2013, perfazendo um total de 21 gestores. Na pesquisa foi possível identificar um total de 18 pesquisados, aos quais foi possível realizar o levantamento de dados na íntegra.

A coleta dos dados aconteceu por meio de consultas ao site da Prefeitura Municipal de João Pessoa/PB, como forma de conhecer a estrutura administrativa do ente, em sites de busca e jornais, visando traçar o perfil dos ocupantes dos cargos governamentais. Em relação à natureza dos dados coletados a pesquisa classifica-se em qualitativa, pois para Gonsalves (2003, p. 65), “a pesquisa qualitativa preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerado o significado que os outros dão às suas práticas [...]”.

Os dados coletados foram dispostos em planilhas em formato *Excel Microsoft*® para melhor visualização. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise interpretativa, com enfoque na compreensão dos exemplos identificados e na interpretação dos significados dos próprios sujeitos (MELLO; SÁ, 2006). Severino (2018) sugere que os dados em estudos qualitativos sejam analisados e tratados em três etapas: 1) pré análise (organização do material), 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Os resultados obtidos foram demonstrados por meio de Quadros e Tabelas (numéricos e/ou percentuais), dispostos na discussão de resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA/PB (2013/2017)

O Semanário Oficial de João Pessoa - Edição Especial nº 1353, de 01 a 05 de janeiro de 2013, apresentou a estrutura administrativa municipal para o exercício de



ESG: governança ambiental, social e corporativa

2013. A Prefeitura Municipal de João Pessoa foi composta por 21 secretarias e um quadro de 39 secretários, sendo 21 deles titulares de pasta e 18 secretários adjuntos. Também foram designadas a Chefia de Gabinete, a Procuradoria Geral do Município e a Ouvidoria Geral do Município, com status de secretaria (SMN) e gestores da Administração Indireta. O Quadro 1 apresenta a visualização desse arranjo municipal.

Quadro 1 – Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de João Pessoa em 2013.

Símbolo	Nomeações
SMN-1	Chefia de Gabinete do Prefeito
SMN-1 / PGA	Procuradoria Geral do Município (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Administração (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Ciência e Tecnologia (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Chefe do Gab. De Comunicação Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Educação e Cultura (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Desenvolvimento Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Trabalho, Produção e Renda (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Desenvolvimento Urbano (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Finanças (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Gestão Governamental e Articulação Política (Titular/Adjunto)
SMN-1	Secretaria de Infraestrutura (Titular)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Juventude, Esporte e Recreação (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Meio Ambiente (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Habitação Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Planejamento (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Receita Municipal (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Turismo (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Saúde (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Extraordinária de PP para as Mulheres (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Especial da Transparência Pública (Titular/Adjunto)
SMN-1	Secretaria Executiva da Controladoria Geral do Município (Sec. de Transp.)
SMN-1	Secretaria Executiva do Orçamento Democrático (Sec. de Transp.)
SMN-1	Ouvidoria Geral do Município (Sec. Transp.)
UEM-1	Coordenadoria Executiva do Programa de Aceleração do Crescimento (Sec. Planej.)
STA-1	EMLUR - Superintendência de Limpeza Urbana
STA-1/ STA-2	Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana (Titular/Adjunto)
STM-1	PROCON -Sistema Municipal de Defesa do Consumidor
STA-1/STA-2	Superintendência do Instituto de Previdência Municipal (Titular/Adjunto)
DEX-1 / DEX-2	FUNJOPE - Fundação Cultural de João Pessoa (Titular/Adjunto)
ASM-1	Assessoria Militar (Gab. Prefeito)
DAE-2	Chefia de Gabinete da Assessoria Militar (Gab. Prefeito)



ESG: governança ambiental, social e corporativa

Legenda: SMN – Secretário Municipal; SDA – Secretário Adjunto; STM – Sistema; STA – Superintendência; PGA – Procurador Geral Adjunto; UEM – Unidade Executiva; DEX – Diretoria Executiva; ASM – Assessoria Militar.

Fonte: Dados obtidos do Semanário Oficial da Prefeitura Municipal de João Pessoa, nº 1353 (2013).

Para fins desta análise, foi selecionado apenas os gestores nomeados no Semanário Oficial nº 1353 de 2013, uma vez que o prefeito enunciava uma administração técnica, “com identificação dos secretários com os cargos que ocuparão” e o motivo de escolha dos secretários “por serem competentes para as pastas que estão ocupando” (João Pessoa, 2013). Logo, tem-se a expectativa de que o provimento e permanência de secretários na gestão tenha ocorrido sob a observância de competências técnicas e critérios impessoais, em oposição às inclinações político-partidárias.

Em 2015, um ano antes de concorrer à reeleição, o Prefeito de João Pessoa realizou mudança partidária, deixando o Partido dos Trabalhadores (PT) e se filiando ao Partido Social Democrático (PSD), segundo o G1 Portal de Notícias (2017). Essa troca aconteceu devido aos escândalos políticos ocorridos em âmbito nacional envolvendo o Partido dos Trabalhadores, o que repercutiu no quadro de secretários durante o seu mandato.

Com a reeleição do prefeito foi publicado o Semanário Oficial – s/nº Especial, de 09 de janeiro de 2017, que trouxe uma reorganização da estrutura administrativa. O número de secretarias aumentou para 30, com nove novas pastas sendo criadas, um contingente de 44 secretários, sendo 14 destes adjuntos. Entre as secretarias incluídas encontram-se: a Secretaria Executiva de Acompanhamento Governamental do Gabinete do Prefeito; Secretaria de Segurança Urbana e Cidadania; a Secretaria Municipal de Defesa do Consumidor (PROCON); a Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil; a Coordenadoria do Patrimônio Cultural da Secretaria do Planejamento, entre outras, conforme dados do Quadro 2.



ESG: governança ambiental, social e corporativa

Quadro 2 – Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de João Pessoa em 2017.

Símbolo	Nomeações
SMN-1	Chefia de Gabinete do Prefeito
PGM /PGA	Procuradoria Geral do Município (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Administração (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Ciência e Tecnologia (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Chefe do Gab. De Comunicação Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretária de Educação e Cultura (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Desenvolvimento Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Trabalho, Produção e Renda (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Desenvolvimento Urbano (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Finanças (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Gestão Governamental e Articulação Política (Titular/Adjunto)
SMN-1/ SAD-1	Secretaria de Infraestrutura (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Juventude, Esporte e Recreação (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Meio Ambiente (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria de Habitação Social (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Planejamento (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Receita Municipal (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria do Turismo (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria da Saúde (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Extraordinária de PP para as Mulheres (Titular/Adjunto)
SMN-1 / SAD - 1	Secretaria Executiva da Transparência Pública da Controladoria Geral do Município (Titular)
SMN-1/SAD-1	Controladoria Geral do Município (Titular/Adjunto)
SMN-1	Secretária Executiva do Orçamento Participativo
SMN-1	Ouvidoria Geral do Município
STA-1/STA-2	EMLUR - Superintendência de Limpeza Urbana (Titular/Adjunto)
STA-1/ STA-2	Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana (Titular/Adjunto)
SMN-1/SAD-1	PROCON -Secretaria Municipal de Defesa do Consumidor (Titular/Adjunto)
SMN-1/SAD-2	Superintendência do Instituto de Previdência Municipal (Titular/Adjunto)
DEX-1 / DEX-2	FUNJOPE - Fundação Cultural de João Pessoa (Titular/Adjunto)
STM-1	Coordenadoria do Patrimônio Cultural da Secretaria do Planejamento
SMN-1	Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil
SMN-1/ SAD-1	Secretaria de Segurança Urbana e Cidadania (Titular/Adjunto)
SMN-1	Secretaria Executiva de Acompanhamento Governamental do Gabinete do Prefeito

Legenda: SMN – Secretário Municipal; SDA – Secretário Adjunto; STM – Sistema; STA – Superintendência; PGA – Procurador Geral Adjunto; UEM – Unidade Executiva; DEX – Diretoria Executiva; ASM – Assessoria Militar.

Fonte: Dados obtidos do Semanário Oficial da Prefeitura Municipal de João Pessoa, s/nº - ESPECIAL (2017).

Outro fator analisado foi a presença de cargos comissionados ou o emprego de profissionais de carreira, nesse quesito o mandato com maior número de cargo comissionados foi o de 2017, com 32 cargos comissionados (72,7%). Já o mandato



de 2013 apresentou o maior número de profissionais de carreira nas secretarias, com 15 cargos (38,5%).

4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS

Inicialmente, tinham-se o objetivo específico de investigar o conjunto de dirigentes municipais, contudo, após uma vasta consulta em fontes de pesquisa não foi possível obter todas as biografias, nem currículos. Assim, nesse tópico serão analisados os perfis de 18 secretários municipais de João Pessoa/PB, de uma total de 21 secretários nomeados, o que corresponde a 85,7% do total, quanto ao número e gênero, nível de escolaridade, formação acadêmica, experiência prévia e permanência na gestão municipal.

Em 2013, foram nomeados para a Administração Direta, 21 secretários titulares de pasta e 18 adjuntos. Para a Secretária de Infraestrutura, Secretaria Executiva da Controladoria Geral do Município e Secretaria Executiva do Orçamento Democrático não houve nomeação de adjuntos. Dos 21 titulares, 17 foram do sexo masculino e apenas 04 do sexo feminino, destacando a predominância do sexo masculino (81%) na gestão municipal a época. Se tratando dos dados de 18 secretários adjuntos, 15 são do sexo masculino e 03 do sexo feminino, o que corresponde a 83% para sexo masculino dos pesquisados, conforme visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Sexo dos pesquisados

Nomeações/ Secretários	Sexo	Quantidade	Porcentagem (%)
Titulares de pasta	Feminino	4	19
	Masculino	17	81
Adjuntos	Feminino	3	17
	Masculino	15	83

Fonte: Elaboração própria (2021).

Hirata (1994) reflete sobre a complexidade estabelecida entre qualificação, diferenças de gênero e divisão internacional do trabalho. A (re)qualificação teria alcance, significados e resultados diferentes para homens e mulheres. A qualificação feminina a ser valorizada em organizações flexíveis refletiria o desenvolvimento de



ESG: governança ambiental, social e corporativa

atitudes (capacidade de autocontrole, inteligência emocional, liderança), dando margem a construção de incompetências técnicas. Em contrapartida, a busca por afirmação no mercado de trabalho taylorista acarretaria mulheres tecnicamente mais qualificadas.

Observou-se que todos os 18 secretários pesquisados possuem nível superior completo (100%), o que corrobora com o discurso de Silva (2017) sobre o interesse das pessoas em buscar qualificação como forma de investirem em si próprias e gerarem retorno à sociedade. Buscou-se identificar se os secretários possuíam curso de graduação, Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização ou MBA - Master Business Administration), Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado ou Doutorado e Pós-Doutorado). Conforme os dados da Tabela 2, abaixo.

Tabela 2 – Formação acadêmica dos secretários.

Formação	Quantidade	Porcentagem (%)
Graduação	18	100
Especialização	11	61,1
MBA	2	11,1
Mestrado	10	56
Doutorado	4	22,2

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ainda com base na Tabela 2, observou-se que 100% dos secretários apresentam diploma de graduação, 71,2% possuem Pós-Graduação Lato Sensu, os quais 61,1% são especialistas e 11,1% detêm MBA, outros 56% possuem mestrado e 22,2% doutorado. Nenhum dos investigados apresentou o título de Pós-Doutorado.

Vargas e Cagol (2012) mencionam que as organizações públicas ou privadas devem instigar seus funcionários a multidisciplinaridade e capacidade de transmissão do conhecimento adquirido. Observando a graduação dos secretários consegue-se enxergar dinamismo de conhecimentos, além disso, dois secretários apresentaram mais de uma graduação, conforme a Tabela 3.



ESG: governança ambiental, social e corporativa

Tabela 3 - Cursos de formação

Curso	Quantidade	Porcentagem (%)
Administração	3	17
Ciências Econômicas	3	17
Comunicação Social	2	11,1
Direito	5	28
Enfermagem	1	6
Engenharia Civil	1	6
Gestão Pública	1	6
História	2	11,1
Medicina	1	6
Serviço Social	1	6

Fonte: Elaboração própria (2021).

Para além da análise da formação acadêmica simples, analisou-se também se a formação superior era pertinente e agregava conhecimento ao trabalho na secretaria, de modo que 72,2% apresentam graduação em área compatível ao cargo, 44,4% especialização/MBA. E em 50% dos casos há identificação do cargo com o mestrado e 100% há compatibilidade do doutorado com a área em que eram encarregados, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Formação acadêmica vs. Área de atuação.

Formação	Quantidade	Porcentagem (%)
Graduação	13	72,2
Especialização/MBA	8	44,4
Mestrado	9	50
Doutorado	4	100

Fonte: Elaboração própria (2021).

Investigou-se ainda quais secretários haviam atuado anteriormente na área de conhecimento, constatando que 100% dos pesquisados exerceram, direta ou indiretamente, atividades correlatas ao cargo, seja na administração pública ou privada. A pesquisa evidenciou que entre os secretários encontravam-se servidores de carreira da administração municipal; servidores de outros órgãos e esferas governamentais; políticos; autônomos; empresários; professores; entre outros.

Também foram analisadas as experiências anteriores na área de gestão pública municipal, constando-se que apenas 8 secretários (44,4%), já atuaram nessa esfera, conforme a Tabela 5.



ESG: governança ambiental, social e corporativa

Tabela 5 – Experiência técnica

Experiência	Possui	Não possui
Na Área de Conhecimento	100	0
Na Gestão Pública	44,4	56,6

Fonte: Elaboração própria (2021).

Foram contabilizadas e analisadas as passagens dos secretários pelo mandato, no exercício de 2013 a 2017. Observou-se que dos 18 secretários pesquisados, apenas 04 gestores integraram administração municipal durante todo o período pesquisado, o que corresponde a 22,22%. Destes, 03 se mantiveram como titulares de pastas (16,6%) e 01 tornou-se adjunto; apenas 01 se manteve como titular na mesma secretaria (Administração); os outros migraram da Secretaria de Desenvolvimento Urbano para Secretaria de Segurança Urbana e Cidadania; da Secretaria Executiva da Controladoria Geral do Município para a de Finanças; e da Secretaria Executiva do Orçamento Democrático para Chefia de Gabinete.

Entre as razões para desincumbência, encontra-se a nomeação em outros níveis governamentais – como secretários de estado; para trabalhar na administração federal, em Ministérios; o afastamento para concorrer a cargos eletivos – candidaturas para vereador e/ou deputado; o chamamento para cargos públicos de dedicação exclusiva – professores de Universidades Federais, ou à critério do prefeito.

Por fim, cabe destacar que 08 secretários atendiam a todos os itens atribuídos à qualificação profissional (44,4%). O percentual dos que atingiram a máxima qualificação profissional e permaneceram na gestão municipal foi de 50%. Essas circunstâncias de desligamento, Manfredi (1999), remete que quando menciona que os níveis de hierarquia mais altos são almejados pelos indivíduos mais competentes. Nesse caso, a atuação dos secretários em âmbito municipal pode parecer limitada diante das oportunidades que se apresentam, como a ascensão pessoal por eleição ou em atividades junto ao estado e governo federal.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a relação entre a qualificação profissional e a experiência técnica dos secretários municipais de João Pessoa/PB na gestão (2013-2017). Para avaliar a competência técnica foram utilizadas as variáveis: nível de escolaridade; formação acadêmica; correlação entre formação acadêmica e a secretaria; experiência prévia na área de conhecimento e na gestão pública municipal.

No decorrer desta pesquisa foi apresentada a Teoria do Capital Humano, que oferece uma explicação econômica desenvolvimentista para que o Estado invista em educação e, conseqüentemente, na qualificação da sua força de trabalho produtiva. A posse de certificados de conclusão de curso eram as garantias dada para empregabilidade. Também foram abordados pontos da teoria taylorista, onde a qualificação encontra-se atrelada aos postos de trabalho, sendo necessário ao trabalhador desenvolver as competências que lhe capacitem para execução das tarefas. À medida que o indivíduo se torna mais especializado, principalmente no que tange a passagem do trabalho manual para o intelectual, aumentam-se as chances de progressão hierárquica.

A gestão de competências surge como uma abordagem ampla, resultado da combinação de três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos atrelam-se a formação intelectual do indivíduo; as habilidades remetem à experiência e prática; por sua vez, as atitudes enfocam o comportamento, as subjetividades. Espera-se do gestor público o desenvolvimento de competências, mesmo que a legislação brasileira não as defina com clareza. Assim, optou-se por investigar através dos secretários municipais o desdobramento de fatores de competência – formação (conhecimento) e experiência – para gestões mais duradouras. Com isso busca-se contribuir para a valorização da educação, como a formação dos gestores e reflexão sobre métodos objetivos de seleção e formação de carreiras na administração pública.

Baseado na análise das variáveis constatou-se que em 2013, dos 18 secretários pesquisados, 08 atendiam a todos os itens atribuídos a qualificação



profissional. Mesmo que o número de secretários com grau máximo de competência não tenha se mostrado tão elevado, houve a permanência de 04 deste durante todo o período, sendo 03 titulares de pasta e 01 tornou-se adjunto. Observou-se também que metade dos secretários mais qualificados tecnicamente e com experiência na área de gestão pública municipal (ou seja, dos que atenderam a todos os requisitos) permaneceram como secretários no período.

Conclui-se que há evidências que apontam uma relação positiva entre permanência dos secretários municipais e sua qualificação profissional. A medida que houve a permanência de metade dos pesquisados tidos como mais qualificados, ressaltamos que também houve profissionais que mesmo atendendo a todos requisitos de qualificação deixaram a administração municipal em um curto período de tempo (de um mandato) por vontade própria, devido à nomeação para entres da administração estadual e federal, para concorrer a cargos eletivos, pelo chamamento para cargos públicos de dedicação exclusiva, o que deve ser considerado, pois o descarte desses casos implicaria no aumento do percentual apontado.

É importante pontuar entre as limitações da pesquisa a indisponibilidade no site oficial da Prefeitura de João Pessoa/PB do perfil dos gestores e secretários municipais de gestões pretéritas. Por oportuno, sugere-se a aplicação da pesquisa em outros municípios e âmbitos governamentais, com expansão do tempo de pesquisa para além de um mandato, considerando trocas partidárias, mudanças de gestão e nomeações de empregados de carreira.

REFERÊNCIAS

AVELLANEDA, C. N. Mayoral Decision-Making: Issue Saliency, Decision Context, and Choice Constraint? An Experimental Study with 120 Latin American Mayors. **Journal Of Public Administration Research and Theory**, [s.l.], Oxford University Press (OUP). v. 23, n. 3, p. 631-661, 2012.

BATISTELA., A. C. Das políticas educacionais à economia da educação. In: **XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: 2013.



BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. ver e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3 ed. Campinas: Editora Alínea, 2003.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. 1994. In: FERRETI, C. J. et al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1999.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MODES, M. G. **Perfil dos prefeitos e o padrão de gastos locais**: evidências para municípios brasileiros. 2012. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil, 2012.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. *Acta Scientiarum*. **Human and Social Sciences**. v. 34, n. 1, p. 41-48, Jan.-June, Maringá: 2012.

SANTOS, L. A. **Planos de carreira e classificação de cargos no serviço público federal**: evolução e tendências. In: ESTEVÃO DE MORAES, Marcelo Viana et al. Recursos humanos no setor público. Brasília: ENAP, 1994.

SILVA, G. W. L. **Relação entre educação e gestão**: uma análise das características pessoais dos prefeitos do Rio Grande do Norte com o parecer prévio emitido pelo TCE/RN. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Natal, 2017.



VARGAS, C. S.; CAGOL, F. Gestão por Competências no Serviço Público. **Revista Conhecimento Online**. v. 1, n. 4, 2012.

PORTAL S1. **Troca-troca: Em três anos e meio Cartaxo foi o prefeito que mais mudou de secretários na PMJP**. Disponível em: <https://portals1.com.br/troca-troca-em-tres-anos-e-meio-cartaxo-foi-o-prefeito-que-mais-mudou-de-secretarios-na-pmjp/> Acesso em: 12 mar. 2021.

JOÃO PESSOA. **Luciano Cartaxo empossa secretários e garante gestão com planejamento e organização**. 2013. Disponível em: <http://antigo.joaopessoa.pb.gov.br/luciano-cartaxo-empossa-secretarios-e-garante-gestao-com-planejamento-e-organizacao/> Acesso em: 20 mar. 2021.

G1 Portal de Notícias. **Prefeito de João Pessoa, Luciano Cartaxo anuncia troca do PT por PSD**. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2015/09/prefeito-de-joao-pessoa-luciano-cartaxo-anuncia-troca-do-pt-por-psd.html> Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 1990.

MELLO, S. C. B.; SÁ, M. G. Tecendo uma virtuosa "colcha de retalhos": a constituição e interpretação de um corpus linguístico num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 385-410, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2018.



Esta obra está licenciada com Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.
[Recebido/Received: Abril 30, 2023; Aceito/Accepted: Agosto 29, 2023]