

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E COOPERAÇÃO
INTERNACIONAL – PPGPCI
MESTRADO ACADÊMICO

ARTHUR MARTINS MARQUES NAVARRO

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO POLÍTICA GOVERNAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE MUNICÍPIOS DO BREJO PARAIBANO**

JOÃO PESSOA – PB
2019



Arthur Martins Marques Navarro

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO POLÍTICA GOVERNAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE MUNICÍPIOS DO BREJO PARAIBANO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI), linha de pesquisa Gestão Governamental e Social da Universidade Federal Paraíba (UFPB).

Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

João Pessoa – PB
2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N322g Navarro, Arthur Martins Marques.

A gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do Brejo paraibano / Arthur Martins Marques Navarro. - João Pessoa, 2019.

134 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão por competências. 2. Municípios do Brejo paraibano. 3. Território. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/BC

Arthur Martins Marques Navarro


**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO POLÍTICA GOVERNAMENTAL PARA O
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE MUNICÍPIOS DO BREJO PARAIBANO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI), linha de pesquisa Gestão Governamental e Social da Universidade Federal Paraíba (UFPB).

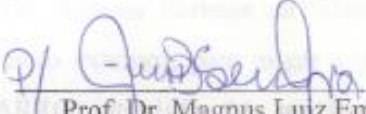
Dissertação aprovada em: 23/07/2019

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Orientador/ Presidente da Banca Examinadora – PGPCI/UFPB


Prof.ª Dr.ª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinador Interno – PGPCI/UFPB


Prof. Dr. Américo Barbosa da Silva
Examinador Externo – PPGG/UFPB


Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer
Examinador Externo – PPGADM/UFV

Dedico este trabalho a uma das pessoas mais importantes de minha vida, meu avô materno Geraldo Marques (*in memoriam*), a recordação dos momentos de alegria foram o combustível para essa conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador da plenitude da vida, fortaleceu meus joelhos durante toda a caminhada, concedendo as graças necessárias para que eu prosseguisse e alcançasse mais uma vitória em minha vida.

À Santíssima Virgem Maria, por não me desamparar e mostrar-me o caminho da Fé para chegar ao seu Filho.

Aos meus pais, Hildon e Adriane, pelo apoio incondicional aos meus projetos de vida.

A minha amável companheira e esposa, Germana, por ser o meu maior incentivo à vida acadêmica, ajudando-me a despertar o caminho do conhecimento e estando ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus irmãos, Alana e Felipe, meus companheiros de vida, que me deram forças para chegar até onde cheguei.

Aos meus avós, Vanda, Hildon e Norma, meu amor incondicional. Exemplos que quero seguir pelo resto de minha vida.

Aos meus sobrinhos, Felipe Filho, Lara, Eduardo, Marina e Letícia, que nos sorrisos inocentes de seus rostos, deram-me a alegria para enxergar o amor pleno de Deus na terra.

Aos meus sogros, Carlos Fernando e Socorro, a quem tenho admiração e respeito e sempre me apoiaram e parabenizaram por todas as conquistas.

As minhas cunhadas, Gabriella, Fernanda e Lívia, pelo apoio incondicional.

A Eline, amiga que me deu todo apoio durante minha estadia no EnAPG em Fortaleza/CE, onde pude apresentar o artigo fruto desse trabalho.

Aos meus concunhados, Alexandre e Ramon, pela amizade e apoio.

Ao meu orientador, Anielson, por todo o empenho, zelo e incentivo na condução das orientações. Prestativo no decorrer de todo trabalho e sempre disposto a contribuir com a ciência e ajudar o próximo.

À banca examinadora, pela disponibilidade e atenção em contribuir para o trabalho.

Aos colegas do PGPCI (professores e alunos), pelos ensinamentos e companheirismo durante todo o curso.

Aos meus colegas de trabalho do Paraguay Ribeiro Coutinho Advogados Associados, Waldomiro, Taiguara, Ferdinando, André, João, Rui, Matheus, Gabriel e Genilson, pela paciência e compreensão com as minhas ausências durante todo o curso.

Aos entrevistados, pela disponibilidade em contribuir com a pesquisa e principalmente com a Gestão Pública Municipal.

“Recebemos três educações diferentes: a dos nossos pais, a dos nossos mestres e a do mundo. O que aprendemos nesta última, destrói todas as ideias das duas primeiras.” (Montesquieu)

RESUMO

NAVARRO, Arthur Martins Marques. A gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do Brejo paraibano. 131 f. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional, UFPB, João Pessoa – PB, 2019.

Este estudo teve como objetivo propor diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do Brejo paraibano. Inicialmente, elaborou-se uma fundamentação teórica para basear o estudo, abordando os seguintes tópicos: Gestão Municipal, Desenvolvimento Territorial, Gestão por Competências, Origem e evolução do significado da Gestão por Competências, Gestão por Competências no Setor Público e Gestão por competências em municípios: Uma abordagem em construção. A proposta partiu de uma abordagem de gestão por competências multinível: o nível regional (competências de uma região que integra um território); nível municipal (competências necessárias para a gestão municipal de excelência) e; nível individual (competências dos gestores e servidores públicos municipais). A pesquisa é do tipo qualitativa e tem caráter exploratório e descritivo. Foi realizada nos municípios de Areia, Alagoa Grande, Bananeiras e Pilões, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, abordando os três níveis de análise com gestores, servidores, presidentes de associações regionais, diretores de centros acadêmicos universitários da região pesquisada, prefeito, ex-prefeitos, secretários e diretores municipais. Os resultados da pesquisa foram apresentados seguindo a proposta de níveis e as principais categorias identificadas no estudo foram: a) nível regional: Integração Regional, Parcerias e Infraestrutura; b) nível municipal: Planejamento e Recursos Financeiros e; nível individual: Profissionalização da Gestão. A partir das categorias que emergiram, foram propostas as seguintes diretrizes: Criação do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano – CIDBP, Elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano – PLEB, Mapeamento de Competências e; Sistema de Capacitação e Nomeação de Servidores Comissionados por Competências. Ao final, conclui-se que a proposição de uma nova abordagem para profissionalizar a gestão de municípios é desafiadora porque envolve uma perspectiva multinível de análise e tem potencial para o desenvolvimento de territórios, que pode abranger o espaço de um município ou até microrregiões.

Palavras-Chave: Gestão por Competências. Municípios do Brejo Paraibano. Território.

ABSTRACT

NAVARRO, Arthur Martins Marques. Competence-based management as a government policy for the tourist development of municipalities in the Brejo Paraibano region. 131 p. **Dissertation** (Master in Public Management and International Cooperation) - Postgraduate Programme in Public Management and International Cooperation, UFPB, João Pessoa - PB, 2019.

The objective of this study was to propose guidelines for the implementation of competence-based management as a government policy for the tourist development of municipalities in the Brejo Paraibano region. Initially, a theoretical foundation was developed to base the study, addressing the following topics: Municipal Management, Territorial Development, Competence Management, Origin and evolution of the meaning of Competence Management, Competence-Based Management in the Public Sector and Competence-Based Management in municipalities: An approach under construction. The proposal was based on a multi-level approach, with competence-based management covering the regional level (competences of a region that integrates a territory), the municipal level (competences necessary for excellence in municipal management) and the individual level (competences of managers and municipal civil servants). The research is qualitative and exploratory and descriptive in nature. It was carried out in the municipalities of Areia, Alagoa Grande, Bananeiras and Pilões, through semi-structured interviews with managers, employees, presidents of regional associations, directors of university academic centers in the region surveyed, mayors, former mayors, secretaries and municipal directors, i.e., addressing the three levels of research. Observation and documentary analysis were also used to collect data. The results of the research were achieved through the content analysis of Bardin (2011) and were presented following the proposal of levels and the main categories identified: Regional Level: Regional Integration, Partnerships and Infrastructure. Municipal Level: Planning and Financial Resources and Individual Level: Management Professionalization. Based on the categories that emerged, the following guidelines were proposed: Creation of the Intermunicipal Consortium for the Development of the Brejo Paraibano - ICDBP, Preparation of a Strategic Plan for Developing the Brejo Paraibano - SPDBP, Competence Mapping and a Competence Based System of Training and Appointment for Commissioned Servants. In the end, it is concluded that the proposal of a new approach to professionalize the management of municipalities is challenging because it involves a multi-level perspective of analysis and has potential for the development of the municipalities and of the region where they are inserted.

Key words: Competence-based management. Municipalities of the Brejo Paraibano. Territory.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	–	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ART	–	Artigo
CCSA	–	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CF	–	Constituição Federal
CGU	–	Controladoria Geral da União
CHA	–	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNM	–	Confederação Nacional de Municípios
DASP	–	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	–	Emenda Constitucional
ENAP	–	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
FAMUP	–	Federação das Associações dos Municípios da Paraíba
FIEP	–	Federação das Indústrias e Comércio da Paraíba – FIEP
FPE	–	Fundo de Participação dos Estados
FPM	–	Fundo de Participação dos Municípios
FRTSB	–	Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo
FUNDEB	–	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	–	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Mcidades	–	Ministério das Cidades
MDA	–	Ministério do Desenvolvimento Agrário
Mpesca	–	Ministério da Pesca
Mtur	–	Ministério do Turismo
NAC	–	Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências
OAB	–	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	–	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PGPCI	–	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
PNDP	–	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRONAF	–	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAT	–	Plano Nacional de Desenvolvimento de Territórios Rurais
RH	–	Recursos Humanos
SEC	–	Secretaria de Economia Criativa
TCE	–	Tribunal de Contas do Estado
TCU	–	Tribunal de Contas da União
UFPB	–	Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vertentes do território na visão de autores brasileiros.....	24
Quadro 2: Vínculos do território com políticas públicas.....	26
Quadro 3: Competências para o profissional	35
Quadro 4: Categorização dos níveis de competências.....	37
Quadro 5: Prescrições operativas da Administração Pública Gerencial.....	38
Quadro 6: Abordagem multinível da gestão por competências em municípios	45
Quadro 7: Níveis de entrevista e entrevistados.....	52
Quadro 8: Roteiro de entrevista	53
Quadro 9: Composição das categorias analisadas no Nível Regional.....	57
Quadro 10: Composição das categorias analisadas no Nível Municipal.....	85
Quadro 11: Composição das categorias analisadas no Nível Individual.....	98
Quadro 12: Consórcios Intermunicipais no Brasil.....	115
Quadro 13: Resumo das Diretrizes.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Localização do Brejo no Mapa da Paraíba e Mapa do Brejo.....	49
Figura 2: Trechos que interligam Areia e Bananeiras.....	77
Figura 3: Trecho da PB 087, entre Pilões e a PB-085.....	78
Figura 4: Trânsito no acesso a cidade de Bananeiras.....	79
Figura 5: Placa com sinalização turística as margens da BR-230.....	81
Figura 6: Placa de sinalização informando o acesso a PB-079.....	82
Figura 7: Placa indicando o acesso ao município de Areia.....	82
Figura 8: Placa de sinalização turística indicando o Caminhos do Frio.....	83
Figura 9: Operações do Consórcio Público com os parceiros.....	112
Figura 10: Consórcios Intermunicipais no Estado da Paraíba.....	114
Figura 11: Inter-relação e interdependência entre os níveis de análise.....	123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1. GESTÃO MUNICIPAL.....	18
2.2. DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL.....	23
2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	32
2.3.1 Origem e Evolução do Significado da Gestão por Competências.....	33
2.3.2 Gestão por Competências no Setor Público.....	37
2.3.3 Gestão por Competências em Municípios: Uma Abordagem em Construção.....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	48
3.1 A ESCOLHA DOS MUNICÍPIOS.....	49
3.2 COLETA DE DADOS.....	51
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	55
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 NÍVEL REGIONAL.....	57
4.1.1 Integração Regional.....	58
4.1.2 Parcerias.....	67
4.1.3 Infraestrutura.....	76
4.2 NÍVEL MUNICIPAL.....	84
4.2.1 Planejamento.....	85
4.2.2 Recursos Financeiros.....	93
4.3 NÍVEL INDIVIDUAL.....	98
4.3.1 Profissionalização da Gestão.....	98
5 DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM MUNICÍPIOS DO BREJO PARAIBANO.....	109
5.1. CRIAÇÃO DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL PARA O DESENVOLVIMENTO DO BREJO PARAIBANO- CIDBP.....	110
5.2 ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO BREJO PARAIBANO.....	117
5.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	119
5.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE CAPACITAÇÃO E NOMEAÇÃO DE SERVIDORES COMISSIONADOS POR COMPETÊNCIAS.....	120
6 CONCLUSÃO.....	123
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	125
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	126
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	134
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	134

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira passa por um momento crítico, vista com descrédito por parte da população que necessita de serviços públicos essenciais e não consegue visualizar avanços na oferta eficiente desses serviços. O papel do gestor público tem sido cada vez mais desafiador, eis que é peça fundamental para o desenvolvimento de uma boa administração, identificando problemas, direcionando soluções e aplicando os recursos de maneira correta (CARVALHO, 2011). Dentre os problemas enfrentados pela gestão pública, ganha atenção o papel desempenhado pela gestão municipal, exercida no âmbito administrativo das prefeituras, cuja realidade demonstra a existência de objetivos diferentes, além da alta carga de cobrança da sociedade, em virtude da proximidade que se encontra junto a população.

Os municípios tem demonstrado que são os entes que mais sofrem com os problemas de gestão, evidenciado após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que embora tenha alçado-os a uma condição de autonomia, modificou sua estrutura administrativa ao descentralizar atividades antes pertencentes a União e os Estados, impondo-lhes uma responsabilidade maior, concentrando a arrecadação de receitas, dificultando o crescimento uniforme dos entes federados e causando uma dependência orçamentaria aos recursos federais.

O presente estudo parte do pressuposto que a aplicação de modelos de gestão pública mais orientados para a melhoria na qualidade dos serviços, desburocratização da máquina pública, eficiência nas tarefas administrativas e com foco nos resultados, servem de referência para o objetivo do trabalho. Nesse referencial, adquire relevância a gestão por competências, um modelo de gestão que surgiu no setor privado e pode contribuir para a melhoria da gestão pública nos municípios, descrito na literatura como uma abordagem orientada para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, já que se encontra mais alinhado e preparado para enfrentar as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais (CARBONE *et al.*, 2009; DUTRA, 2013).

Esse modelo ganhou força por relacionar-se com a efetividade na prestação dos serviços, melhorando o desempenho econômico-financeiro e a competitividade de mercado, sendo adotado pelas empresas como modelo de gestão alternativo aos tradicionalmente utilizados, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009). Logo, entende-se que no setor público, o modelo de gestão por competências pode ser utilizado, devendo-se considerar, contudo, as características e peculiaridades das instituições públicas (BRANDÃO, 2012; LEME, 2012).

Um grande marco legal foi a promulgação do Decreto nº 5.707/06, instrumento normativo que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da

Administração Pública Federal, definindo a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A institucionalização desse modelo de gestão na administração pública representa um esforço do Estado na tentativa de oferecer políticas e práticas de gestão que auxiliem as instituições a se adequarem a um novo contexto institucional, marcado pela otimização dos processos organizacionais, vinculação das ações com as estratégias institucionais, capacitação de servidores, tentativa de consolidar sistemas de avaliação e implantar planos de carreira, visando melhorar a qualidade da gestão e também atender, de forma mais efetiva, às demandas específicas da sociedade (SILVA, 2015).

O presente trabalho abordará a perspectiva da gestão por competências como modelo a ser adotado em municípios do brejo paraibano, com vistas ao alcance do desenvolvimento territorial com base no turismo, discussão que enfatiza os processos econômicos, sociais, criativos, setoriais e espaciais desenvolvidos no ambiente de um território. Para a literatura, o desenvolvimento territorial destaca a importância do fomento de políticas públicas como um projeto de integração, defendendo que sua implementação leve em conta as bases territoriais que transcendem às tradicionais políticas territoriais, regionais e urbanas, com um foco na abrangência coletiva (STEINBERGER, 2013).

A região pesquisada engloba um importante polo turístico-regional do Nordeste. Os municípios pesquisados apresentam equipamentos turísticos bem estruturados, alguns tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Estado da Paraíba – IPHAEP, além de estarem inseridos em plataformas governamentais de fomento e projeção econômica a partir do turismo, a exemplo da “Rota Cultural Caminhos do Frio”, “Rota Cultural Raízes do Brejo”, “Circuito Junino do Brejo” e “Destino Brejo”, projetos desenvolvidos pelo Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo, em parceria com as Prefeituras, Governo do Estado da Paraíba e SEBRAE.

Há de salientar que a implementação de políticas alinhadas as demandas dos territórios podem fomentar o desenvolvimento sustentável e criativo da região, fruto dos investimentos realizados na cultura, música, cinema, artes e entre outros, como elemento de identidade regional e fator de diferenciação competitiva de base territorial. No Brasil, um marco para o fomento do desenvolvimento criativo foi a criação da Secretaria de Economia Criativa (SEC), órgão interno ligado ao Ministério da Cultura e responsável pelo planejamento e implementação de ações para o desenvolvimento da economia da cultura no país, em todos os segmentos da cadeia produtiva (BRASIL, 2011).

Por essas iniciativas, o presente estudo definiu o turismo como setor específico para subsidiar a abordagem multinível, uma vez que uma análise mais ampla poderia alargar o nível de complexidade de um estudo de gestão por competências a partir de uma perspectiva multinível. Ademais, a pesquisa pretende contribuir para a gestão do território pesquisado, por meio da identificação de atividades turísticas que potencializem o alcance do desenvolvimento sustentável da região, por intermédio dos setores criativos. É válido frisar que os municípios do brejo da Paraíba já possuem um complexo turístico e cultural reconhecido e os frutos do presente trabalho contribuirão para alavancar o desenvolvimento da região.

A partir dessas reflexões, constata-se que os governos municipais são responsáveis por uma ampla gama de atribuições, as quais podem ser consideradas como primordiais para o desenvolvimento sustentável de uma região. Percebe-se, portanto, a dimensão do papel que os governos municipais desempenham na prestação dos serviços públicos. Entretanto, mobilizar os gestores para que promovam ações voltadas a eficiência da gestão no serviço público municipal, a exemplo da gestão por competências, ainda é um grande desafio. Dessa forma, o presente trabalho está focado em responder a seguinte questão de pesquisa: **quais as diretrizes para a implantação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do brejo paraibano?**

Diante do exposto, a presente pesquisa assume o papel de estudo para responder a indagação formulada, no sentido de auxiliar as prefeituras dos municípios pesquisados a traçar diretrizes que facilitem a implementação do modelo de gestão por competências, como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do brejo da paraibano.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é propor diretrizes para a implantação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do brejo paraibano.

1.1.2 Objetivos Específicos

No intuito de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as potencialidades turísticas da região do Brejo paraibano;
- Caracterizar as dificuldades enfrentadas pela gestão do turismo em municípios do Brejo paraibano;
- Caracterizar os processos de gestão dos servidores públicos dos municípios pesquisados.

Os objetivos específicos estarão alinhados a uma abordagem multinível que será discutida na seção 2.3.3 do referencial teórico do presente trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do alinhamento da questão de pesquisa e com vistas a alcançar os objetivos apresentados, justifica-se o presente estudo com a necessidade de promover o debate e fomentar iniciativas que visem o desenvolvimento e a difusão de modelos de gestão inovadores e capazes de potencializar e profissionalizar a gestão dos municípios da região do brejo da Paraíba e que poderão ser difundidos para futuras aplicações em outros municípios e regiões brasileiras.

Ao identificar e estabelecer diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do Brejo paraibano, a presente pesquisa torna-se relevante, possuindo uma contribuição teórica, prática e social bem definida. A principal contribuição teórica está em propor uma abordagem multinível (regional, municipal e individual) para implementar a gestão por competências na administração pública municipal, vertente ainda não abordada em estudos anteriores e que suprirá a lacuna de pesquisa, propondo o envolvimento de aspectos vinculados à gestão municipal, desenvolvimento territorial e gestão por competências.

É válido frisar que, a constatação da inexistência de estudos anteriores sobre o tema, é oriunda de pesquisas realizadas nas principais bases de dados de indexação, pesquisa e produção científica na área de administração pública, “Spell” e “Scielo Brasil”, durante os meses de Outubro e Novembro de 2018, utilizando as palavras chaves “gestão por competência municípios”, “gestão por competências prefeituras”, “gestão por competências administração municipal”, o que resultou em apenas dois estudos, intitulados: “Mapeamento de Competências para Cargos Municipais Comissionados” (NEUHAUS *et al.*, 2017) e “Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal” (MORAES; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

A contribuição teórica também possibilitará o desenvolvimento de novos estudos sobre a difusão do modelo de gestão por competências em outras esferas do setor público ou ainda nos

demais órgãos da administração municipal. Esses órgãos desempenham funções primordiais na gestão pública e o desenvolvimento de estudos nessas áreas auxiliará gestores a desenvolver os principais aspectos do modelo, como o mapeamento de competências, avaliação de desempenho e operacionalização das rotinas administrativas.

A contribuição prática envolve as melhorias no âmbito das Prefeituras dos municípios pesquisados, com a inserção de novas práticas e estratégias voltada a profissionalização da gestão municipal, da formação dos gestores públicos, dos servidores e a inclusão de diretrizes e estratégias para a gestão que visem o aprimoramento da prestação dos serviços públicos, o uso eficiente dos recursos públicos, o fomento aos espaços criativos e o desenvolvimento sustentável da região a partir do turismo.

A contribuição prática também está caracterizada nos futuros estudos que serão realizados, a respeito das metodologias para o mapeamento das competências regionais do território, identificação de modelos de gestão municipal mais adequados ao desenvolvimento das competências regionais e de políticas de gestão de pessoas por competências em municípios, conscientização das Prefeituras sobre a importância da profissionalização da gestão municipal, visando a independência financeira dos municípios brasileiros, para fomentar políticas de arrecadação e potencialização de receita própria.

A pesquisa também ofertará meios para o desenvolvimento da capacidade governativa das Prefeituras, o que refletirá diretamente na vida social dos munícipes, que receberão a título de contra prestação, melhores serviços públicos, o que implica em uma melhor qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável e criativo da região.

Isso tudo porque a gestão municipal é responsável por grande parte dos serviços públicos essenciais, a exemplo da educação pré-escolar e fundamental; saúde, preservação do patrimônio histórico-cultural; transporte urbano, entre outras atribuições, e a realidade demonstra que tais índices ainda são ineficientes. Outrossim, é válido frisar que não existe uma regulamentação que oficialize a inserção do modelo de gestão por competências em outros níveis, existindo tão somente o Decreto nº 5.707/06 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal apenas no âmbito da Administração Pública Federal, havendo uma lacuna de regulamentação diante da esfera municipal (BRASIL, 1988)

A partir dos estudos, será possível identificar quais os fatores que dificultem ou até desmotivem os gestores a inserirem esse modelo na seara municipal, possibilitando a proposição de diretrizes, amparadas na teoria e na legislação, para que as Prefeituras dos municípios pesquisados possam implantar a gestão por competências como modelo estratégico na administração municipal. Apesar do estudo abordar a perspectiva multinível para o contexto do turismo, acredita-se que o processo de realização do estudo pode ser utilizado para o

desenvolvimento de políticas de gestão governamental para várias áreas de atuação de um território.

Com a aplicação da proposição, a população será beneficiada diretamente com os serviços públicos desenvolvidos pelas gestões municipais, desenvolvimento de territórios criativos e sustentáveis, fomento da economia, participação social e geração de emprego e renda.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do presente estudo se desenvolve em três seções. Inicialmente, aborda-se a Gestão Municipal, apresentando conceitos, destacando o papel dos municípios após a promulgação da Constituição Federal de 1988, além de aspectos característicos da gestão em municípios de pequeno porte e os principais problemas que atingem a gestão municipal. Em seguida, discute-se o desenvolvimento na perspectiva territorial, enfatizando o conceito de território, a indivisibilidade do conceito de Estado, território e de políticas públicas, bem como os indicadores de fortalecimento econômico dos municípios, territórios sustentáveis e criativos. Por fim, aborda-se a Gestão por Competências. Discute-se, inicialmente, a origem do termo competência, sua evolução conceitual e as respectivas abordagens, posicionamentos e divisões. Em seguida, será analisado a gestão por competências no setor público, a institucionalização do Decreto nº 5.707/06 e os principais desafios para a aplicação prática na seara pública. Ao final, discutir-se-á a gestão por competências em municípios, utilizando uma abordagem multinível que englobe aspectos da gestão municipal, desenvolvimento territorial e da gestão por competências, com a finalidade de propor diretrizes para a implantação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do Brejo paraibano.

2.1. GESTÃO MUNICIPAL

A gestão municipal é descrita na literatura como a gestão responsável pela administração dos municípios, com foco na correta aplicação dos recursos públicos, guiada por instrumentos normativos próprios da administração local. Essa gestão é exercida perante a estrutura administrativa das Prefeituras e acontece em um contexto com diferentes exigências e necessidades da sociedade (REZENDE; CASTOR, 2006). Nesse sentido, Oliveira e Rezende (2007) enfatizam que nessa ação, espera-se que os administradores públicos se utilizem de formas de gestão estratégica e participativa, em razão das solicitações e das demandas de munícipes cada vez mais atuantes e conscientes dos seus direitos.

Os municípios brasileiros ganharam notório destaque a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que modificou atribuições do poder público e previu em seu art. 30º, novos papéis a serem desempenhados pelos municípios. Estes entes federados ganharam maior responsabilidade com a promoção da educação pré-escolar e do ensino fundamental, instituição e arrecadação de tributos municipais, organização e prestação de serviços de transporte coletivo, proteção do patrimônio histórico-cultural local, serviços de atendimento à saúde pública, entre outras atividades (BRASIL, 1988).

Essa alteração constitucional tomou por base os princípios da autonomia político-administrativa e da eficiência do poder público, promovendo diversas mudanças no federalismo brasileiro, o que acarretou em um processo de descentralização da gestão pública, redirecionando para os municípios, as atribuições anteriormente ligadas a União e os Estados. Para Anastasia (2016), a elevação da condição do Município a membro da Federação refletiu na ânsia brasileira por um processo decisório mais descentralizado, com maior autonomia ao ente local, na busca por soluções mais condizentes com a realidade de cada comunidade.

Nesse cenário, a gestão municipal exerce um papel determinante, requerendo que os gestores municipais formulem planejamento e tracem metas para a devida aplicação dos recursos públicos e execução de políticas públicas em benefício da população local. Para Veloso *et al.* (2011):

esse processo esteve estreitamente ligado ao objetivo mais amplo de reforma do Estado e de redemocratização da região, baseados no argumento de que a descentralização da gestão pública seria o caminho mais adequado para aumentar a eficiência no uso dos recursos, a eficácia das políticas públicas, a transparência das decisões e a geração de condições propícias à responsabilização dos governantes perante seus cidadãos (VELOSO *et al.*, 2011).

Em uma visão mais abrangente sobre o papel dos municípios brasileiros, Reston (2000, p.31) elenca que:

o Município brasileiro exerce funções consideráveis, correspondendo-lhe organizar e prestar, diretamente ou mediante concessão ou permissão a particulares, sempre por meio de licitação, os serviços públicos de natureza local, como transportes coletivos, que têm caráter essencial, mercados, matadouros, feiras livres, cemitérios, serviços funerários, água, esgotos sanitários, esgotos pluviais, iluminação pública, limpeza urbana, habitação popular, proteção de encostas, de cursos de água, da fauna e da flora e o combate à erosão do solo. Por força de disposição constitucional, é da sua exclusiva responsabilidade instituir a guarda municipal destinada à proteção de seus bens patrimoniais, serviços e instalações. Além disso, o Município presta serviços de assistência social diretamente ou através de instituições privadas, conforme critérios e condições fixados em lei municipal. Do mesmo modo, são da responsabilidade do Município as obras públicas de abertura, pavimentação e manutenção de ruas e estradas vicinais, construção e manutenção de parques, praças, jardins, edifícios públicos, além de executar serviços de arborização. O Município atua no campo da defesa civil, inclusive realizando atividades de combate a incêndios e prevenção de acidentes naturais, em coordenação com o Estado (RESTON, 2000, p. 31).

Desse modo, tem-se que a nova estrutura administrativa dos municípios, bem como da nova política fiscal proposta pela Carta Cidadã, elevou as Prefeituras a um local de destaque, conferindo-lhes uma certa autonomia anteriormente inexistente. Para Rezende (1997), o processo de descentralização ganhou destaque em quatro aspectos: i) o desequilíbrio entre a repartição de recursos e de atribuições; ii) as assimetrias na repartição dos recursos entre municípios; iii) o

incentivo à criação de novos municípios; e iv) a dissociação das tendências de concentração de demandas de recursos.

Nessa esteira, Meirelles (2006) enfatiza quatro atribuições ou capacidades essenciais da autonomia municipal: a) poder de auto-organização (elaboração de lei orgânica própria); b) poder de autogoverno, pela eletividade do prefeito, vice-prefeito e dos vereadores; c) poder normativo próprio, mediante a elaboração de leis municipais na área de sua competência exclusiva e complementar; e d) poder de autoadministração: administração própria para criar, manter e prestar os serviços de interesse local, bem como legislar sobre seus tributos e aplicar suas rendas. Dessas atribuições, caracterizam-se quatro tipos de autonomia: política, normativa, administrativa e financeira (MEIRELLES, 2006).

Apesar dos ângulos positivos inerentes à reformulação estatal trazida pela nova constituinte, essas inovações vieram acompanhadas de algumas adversidades, já que a dissociação de atribuições para a esfera municipal concedeu novas responsabilidades, necessidade de aprimorar os campos de atuação e desenvolver estruturas capazes de ofertar serviços de maneira eficiente. Essa reflexão é extraída da realidade de que os municípios brasileiros ainda não se adaptaram a essas mudanças. Para Matias e Campello (2000, p. 21), o poder local, por estar mais próximo dos problemas e por ser suscetível ao controle da sociedade, mostra-se mais adequado para atender às demandas coletivas.

Rezende (2007) afirma que esse processo de descentralização não ocorreu de forma ordenada, causando maior descentralização de recursos do que de atribuições. Este desequilíbrio foi agravado pelo concomitante aumento das responsabilidades do Estado, devido à universalização dos direitos da cidadania e à instituição da seguridade social. Corroborando com esse entendimento, Pinho (2004) afirma que essa redefinição implica na perda de seu papel centralizador e concentrador do Estado, gerando-se um processo de descentralização onde a esfera municipal passa a assumir uma posição de relevo em termos de competências.

Essas redefinições direcionaram os municípios não só para receber novas atribuições, mas para assumirem um árduo desafio em desempenhá-las, dentro de um contexto de crise, tais como, a crise de emprego e a crise fiscal. (PINHO, 2004). Para Mendes (2016, p. 32) a descentralização caracterizadora do Estado Federal não se completa sem a atribuição de rendas, e estas são predominantemente tributárias, no caso do Estado Fiscal. Seja pela repartição de competência para tributar, pela repartição do produto da arrecadação de certos tributos ou pela combinação de ambos os modelos,

Os municípios devem estar preparados para enfrentar as demandas sociais, promovendo governos que atuem em parceria com a sociedade civil e os demais setores, na busca incessante pela implementação de políticas públicas que alcancem a redução dos índices de

desigualdades e a melhor qualidade de vida. Ademais, é importante salientar que com os novos enquadramentos financeiros designados pela Constituição Federal, passou-se a exigir o fomento de ações centradas no desenvolvimento de atividades econômicas de geração de renda, a fim de que as produções propiciassem arrecadação própria, já que o processo constituinte direcionou a uma independência financeira.

A realidade nos mostra a existência de dificuldades nas gestões municipais em desenvolver tais ações, já que a maioria dos municípios brasileiros é considerado de pequeno porte, sendo 70% (setenta por cento) com menos de 20 mil habitantes (IBGE, 2010) e, portanto, baixa capacidade de arrecadação própria, o que os torna dependentes financeiramente das transferências realizadas pelo governo federal, sejam através dos Fundos (FPM, FUNDEB, FPE) ou dos Convênios e Contratos de Repasse.

Na verdade, embora a Constituição Federal direcionasse os municípios para uma maior liberdade operacional, descentralizando atividades para serem realizadas o mais próximo possível das necessidades da população, ao mesmo tempo, centralizou grande parte da arrecadação, deixando a esfera municipal dependente da intervenção de outros setores, já que as responsabilidades administrativas aumentaram. Com esse raciocínio, buscar parcerias administrativas passou a ser tarefa essencial para os prefeitos de pequenos municípios já que os convênios celebrados pela União e Estados priorizam os maiores centros, onde há uma maior divulgação das ações governamentais e maior resposta político-eleitoral.

Ora, se de um lado há a ampliação de deveres administrativos aos Municípios, por outro, consideraria ter um poder de receita igual ou superior aos outros entes federados, não havendo fatores dificultosos a arrecadação, o que limita a receita municipal e inviabiliza a promoção de uma gestão eficiente. O sistema tributário nacional oportuniza aos municípios a possibilidade de arrecadação somente através de impostos, taxas e contribuições próprias, o que é limitador e não concede a devida autonomia financeira para administrar.

Ainda assim, a Administração municipal deve estar preparada para gerenciar esses tributos, equipada tecnologicamente, e dispor de recursos humanos, técnicos e gerenciais, devidamente qualificados para desempenhar as funções inerentes à atividade (ANSELMO, 2013). Um fato que merece destaque, diz respeito a ausência de pessoal qualificado para atuação na gestão em pequenos municípios, já que o próprio texto constitucional vedou a nomeação direta de servidores públicos para cargos gerais, condicionando a aprovação em concurso público. Tal inovação fez com que os profissionais mais qualificados fossem atraídos pelos grandes centros, já que haveria oportunidade igualitária de acesso e as condições remuneratórias seriam melhores.

Diante do quadro de carência de mão de obra qualificada, muitos municípios brasileiros poderiam investir em mecanismos de cooperação intermunicipal, por meio de consórcios e ações

de governança, com vistas a otimizar os serviços técnicos especializados. Para melhorar o desempenho do servidor público municipal, Anastasia (2016, p.214) afirma que:

O primeiro esforço deve ser o de instituição de carreiras, amparadas na ideia forçada da meritocracia, prestigiando os servidores efetivos e limitando a discricionariedade no provimento dos comissionados mediante processo de certificação prévia. A remuneração deve ter uma parte substancial fixa, mas também deve contar com uma parcela variável dependendo dos resultados gerais de cada setor, e mesmo, sendo possível apurar, de cada equipe. Esse mecanismo estimula o grupo como um todo e afasta o mau profissional. A definição de metas de desempenho, por meio de acordos de resultados, nas diversas áreas de governo municipal, é importante para dar transparência e objetividade ao processo de execução das políticas públicas e para realizar o acompanhamento e monitoramento dessas mesmas ações (ANASTASIA, 2016, p. 214).

Nessa análise, têm-se, que o desenvolvimento da gestão municipal não é retilíneo, passando por períodos de interrupção, necessitando da reformulação do quadro de servidores para desempenhar funções excepcionais da edilidade, o que prejudica a continuidade dos trabalhos administrativos e o desenvolvimento de políticas públicas em longo prazo. Importante ainda salientar que há um forte movimento operado pelas associações, federações e organizações municipais em busca de parcerias com o Governo Federal, reivindicando uma reestruturação no Pacto federativo, já que o atual sistema coloca a União como o maior ente arrecadatário e os Municípios dependentes dessas parcelas.

Com efeito, Larissa Trento (2012), enfatiza que:

A distribuição das bases tributárias entre os governos e a repartição da receita tributária tende a ser o principal problema de qualquer federação, pois o modelo federativo permite a possibilidade de competição tributária entre seus diferentes governos. Contudo, a atribuição de competências tributárias privativas para o nível local de governo (representados pelos municípios) e a considerável participação desses governos nas receitas públicas faz do Brasil uma das mais abertas e descentralizadas federações do mundo, sobretudo se comparado com outros países em desenvolvimento. Por outro lado, a Constituição não é precisa ao definir a responsabilidade dos gastos públicos entre as esferas do governo. Por esse motivo o modelo de federação descentralizada ainda precisa de importantes ajustes, com destaque à maior harmonização entre os níveis governamentais e uma clara definição das responsabilidades de cada um deles (TRENTO, 2012).

Os municípios fazem parte dos entes públicos mais representativos e é a principal ligação entre a sociedade e o setor público. O atual sistema político brasileiro indica que a União arrecada mais da metade da Receita Tributária Nacional, alcançando o patamar de mais de 68% (Sessenta e oito por cento), enquanto os Estados atingem a média de 25% (Vinte e cinco por cento) e os Municípios abaixo de 7% (Sete por cento) (BRASIL, 2016). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE indicam que 80% dos municípios brasileiros dependem de transferências federais. Para que os municípios possam aumentar a sua arrecadação, Anselmo (2013, p. 11) afirma que é necessário:

distribuir a carga tributária com equidade, é indispensável que alguns elementos sejam observados, como realidade econômica local, realidade individual, necessidades locais, metas de arrecadação e base de dados. Cada município tem a realidade econômica atrelada à capacidade local de gerar impostos. Quanto mais desenvolvida a economia local, maior será a capacidade de geração de tributos pelas empresas e pelos prestadores de serviços. Isso indica que esses municípios são geradores de riqueza e, conseqüentemente, a população possui melhor condição socioeconômica. Certamente, esses municípios também enfrentam muitos problemas, porém, a capacidade de contribuição de seus moradores é maior (ANSELMO, 2013, p.11).

Entende-se, portanto, que a produtividade tributária está diretamente ligada a capacidade econômica dos municípios. Essa questão faz-se especialmente relevante quando consideramos a ideia de que o Município é o membro da Federação mais próximo à população. A perspectiva do interesse local como norteador das principais necessidades e das limitações municipais serve de importante guia para o estabelecimento de acordos cooperativos mais eficazes, aptos a suprir carências específicas das regiões (MENDES, 2016).

Entretanto, a responsabilidade na promoção da educação básica, saúde, transporte coletivo, infraestrutura, limpeza urbana, habitação, proteção de bens públicos, iluminação pública, guarda municipal, mobilidade urbana e entre outras atribuições, limita a capacidade administrativa e financeira, não sendo justo que os municípios acumulem muitas funções, ao mesmo tempo em que não possuem orçamento necessário para investimentos, detendo os menores índices de arrecadação. Nesse aspecto, necessário o desenvolvimento de ações que fomentem a economia e aumentem a capacidade contributiva da população, para que os governos locais possam ter autonomia financeira na aplicação de recursos e implementação de políticas públicas em benefício dos munícipes. O desenvolvimento territorial pode ser uma estratégia para promover o crescimento dos municípios e potencializar a sua capacidade de agregar valor econômico, social e cultural para a sociedade.

2.2. DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Antes de adentrarmos a discussão sobre o desenvolvimento territorial, faz-se necessário delimitar o conceito de território para uma melhor elucidação dos elementos tipológicos. Para os geógrafos, o território é compreendido por meio de uma visão espacial, conforme pode ser destacado na definição apontada por Raffestin (1993), quando afirma que o território é o espaço físico onde se localiza uma nação, e delimita-se uma ordem jurídica e política, um espaço medido e marcado pela projeção do trabalho humano com suas linhas, limites e fronteiras.

Para os economistas, o território é visto como uma porção territorial, palco de acontecimentos econômicos e de transformações vivenciadas pela sociedade. Em uma visão

histórica, Santos (1999) enfatiza que o território é o conjunto de relações concretas e simbólicas dos homens em relação ao ambiente, é condição dos processos sociais que nele se desenrolam. Quanto ao ponto de vista jurídico, o território é compreendido como o local aonde a soberania do Estado é exercida. Nas lições de Soares (2004), é definido como a superfície terrestre onde o Estado exerce seu poder. Em uma visão mais filosófica jurídica, Kelsen (2005) afirma que o território transcende o espaço geográfico e o define como o espaço de validade da ordem jurídica de um Estado, de modo que a unidade territorial do Estado é jurídica e não geográfica ou natural.

Ao propor um estudo sobre o conceito de território, Bonavides (2000) identifica quatro concepções teóricas para fundamentar suas conclusões, sendo elas: a) Território como patrimônio: - o território sendo visto como propriedade do Estado e o poder do Estado sobre o território é similar ao direito de um proprietário, o que configura uma relação de domínio como coisa; b) Território como objeto: - o território é objeto do direito público real, ou seja, o Estado exerce o direito de dominar o território; c) Território como espaço: - o território é a extensão espacial da soberania do Estado e faz parte da sua personalidade jurídica e; d) Território como competência: - o território é visto como o âmbito espacial de validade e competência da ordem jurídica estatual ou o espaço no qual vigora o poder soberano de apenas um Estado (BONAVIDES, 2000).

Evidenciando o conceito de território em nível nacional, Steinberger (2013, p. 56), faz um recorte com as visões de pensadores sobre a noção de território no Brasil, que são sintetizados no quadro 1:

Quadro 1: Vertentes do território na visão de autores brasileiros

AUTOR	VERTENTES DO TERRITÓRIO
Celso Furtado	Faz referência a países de grande área territorial como o Brasil, às diversidades e desigualdades de solos aráveis subutilizados, está ressaltando que essas características do território nacional brasileiro conferem um papel fundamental ao Estado.
Helio Jaguaribe	Refere-se aos latifundiários, à classe médica urbana, aos desequilíbrios urbanos-rurais e do Centro-Sul em relação às regiões marginais, ao complexo urbano-industrial e agro rural, assim como às metrópoles, pequenas e médias cidades, e ao regionalismo sul-americano, está falando sobre segmentos sociais e atividades econômicas que caracterizam, territorialmente, as disparidades internas e externas objetos de intervenção do Estado.
Milton Santos	Discorre sobre as formações socioespaciais, a divisão territorial do trabalho, o espaço da nação como sinônimo de Estado, os espaços da racionalidade e os bolsões de contrarracionalidade, o espaço banal, e as escalas do mundo, dos Estados-nações, das regiões e lugares, está propondo que o Estado deve atuar transescalarmente como parcerias que caracterizam o território nacional.
Carlos Lessa	Cita os mitos fundadores do território, a articulação do imaginário nacional do povo via território, a unidade e a integridade territorial, o apego do povo ao território, e o bom senso internacional da política do bom vizinho, está sugerindo que o território nacional é o cimento da atuação interna e externa do Estado
Samuel P. Guimarães	Traz as ideias de populações miseráveis do campo e das cidades, de disparidades de renda e de poder dentro do território brasileiro, e do Brasil como parte da periferia do sistema econômico e político mundial, está instigando o Estado a agir tanto no sentido de corrigir disparidades internas, mas também de alçar outro patamar do mundo

Carlos Brandão	Critica o desenvolvimento local e reconhece a existência das escalas local, regional e nacional, mas defende a importância da escala nacional como aquela que envolve o território nacional como um todo, está dizendo que o Estado deve ser publicizado e voltar-se para um verdadeiro desenvolvimento por meio de ações e políticas públicas.
----------------	---

Fonte: Steinberger (2013, p. 57)

Uma análise do quadro 1 indica que a visão de território possui inúmeras linhas de pensamento, podendo se desenvolver por meio de uma visão regional, urbana, rural e social. Contudo, o que não se pode negar, é que todos os pensadores caminham, ainda que indiretamente, para a discussão sobre as políticas públicas desenvolvidas no âmbito dos territórios, o que leva a crer que existe uma conexão entre políticas públicas e desenvolvimento territorial.

Ademais, também não se pode negar que as políticas públicas estão ligadas diretamente ao Estado, já que este ente desempenha o papel articulador de mapeamento de estratégias e implementação das políticas públicas. Nesse aspecto, têm-se a existência de uma tipologia baseada nos pilares do Estado, políticas públicas e território, e denotam a ação do Estado, soberano na formulação de políticas públicas que beneficiem a população, grupo de pessoas que habitam determinado território. Em uma visão mais contemporânea, Steinberger (2013, p. 32) defende que o território é uma categoria nova, que passou a englobar diversas políticas, sejam elas econômicas, sociais, setoriais ou espaciais. Vai além e afirma que no atual contexto brasileiro, há uma inseparabilidade entre esses três entes (Estados, políticas públicas e território).

Complementa ressaltando que essa indivisão, defendida de maneira veementemente pela autora, tem raízes longevas e provem diversos estudos de idades e séculos passados, atravessando vários períodos, o que ajudou a fortalecer o denominado alicerce histórico. Entretanto, pondera que a subdivisão Estado – políticas públicas é bem mais alicerçada do que a nova visão do Estado – território e constitui uma nova linha de pensamento, que reforça a inseparabilidade da trilogia Estado, políticas públicas e território (STEINBERGER, 2013).

Gestores públicos, chefes de governos, ministros e parlamentares sempre incluem em seus discursos a importância das políticas públicas estatais como um projeto de integração, defendendo que sua implementação leve em conta as bases territoriais que ultrapassem às tradicionais políticas territoriais, regionais e urbanas, mas sim, focados em uma política geral, de abrangência coletiva para todos. Para fundamentar ainda mais a tese de inseparabilidade do território com as políticas públicas, Steinberger (2013, p.63) enfatiza algumas características marcantes, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2: Vínculos do território com políticas públicas

VÍNCULO DO TERRITÓRIO COM POLÍTICAS PÚBLICAS
O território tem obrigatoriamente um sentido geográfico amplo que vai além da geografia física e se complementa ao sentido jurídico. Não pode ser relegado a um papel secundário.
O território não é apenas material. É simultaneamente material e social. Não pode ser confundido com superfície terrestre, quadro natural, base física, limite, recursos e extensão.
O território não é propriedade do Estado e sim de todos os agentes e atores sociais que têm o poder do “agir político” na sociedade. Não pode ser capturado pelo Estado nem pelos que detêm o direito de propriedade.
O território não é um mero recipiente morto que abriga ação do Estado. O território é ativo e essa atividade está no uso que os agentes e atores sociais fazem dele. Está em permanente interação com a sociedade e com o próprio Estado.
Produzir políticas públicas não é uma prerrogativa exclusiva do Estado, mas de todos os agentes e atores sociais, cabendo-lhe coordenar a ação desses e oficializar as políticas públicas.
Na prática, toda política pública concretiza-se no território, ou seja, o território está sempre presente, explícita ou implicitamente, nas ações de políticas públicas

Fonte: Steinberger (2013, p. 63)

A partir da visão sistemática indicada no quadro 2, considera-se que as políticas públicas possuem uma dimensão territorial, utilizada para mapear e fomentar o desenvolvimento de um determinado espaço. As políticas públicas possuem, independente de atuação do Estado, o condão de indicar, direcionar e redirecionar o uso do território, evidenciando seu potencial político. Nesse contexto, a relação entre políticas públicas e território, na visão da inseparabilidade vai além das noções de povo e soberania, e está centrada nas noções de poder e de agente autor, foco das políticas públicas produzidas no Brasil pós-2002 (STEINBERGER, 2013).

Outros autores ressaltam que a noção de inseparabilidade surgiu na Europa, em meados de 1970, a partir de uma discussão sobre o perfil das políticas públicas de desenvolvimento de determinadas regiões. A visão do desenvolvimento essencialmente econômico estava sendo enfraquecida e os estudos passaram a dar conta de que o desenvolvimento de um espaço dependia do nível de organização de sua sociedade em relação aos objetivos que lhes eram comuns. Esse pensamento ficou conhecido como abordagem territorialista (CORRÊA, 2009).

Um dos acontecimentos marcantes desse novo movimento foi o caso da dinâmica regional italiana, nomeada de Terceira Itália. Para Corrêa, (2009, p.25) a experiência dessa nova realidade territorial apresentava elevadas taxas do emprego industrial e um excelente desempenho das exportações, sendo que estes resultados não eram oriundos de políticas regionais efetuadas de cima para baixo, mas sim de articulações entre as empresas internas da própria região.

Tais experiências foram essenciais e passaram a mostrar a importância da cooperação entre os agentes de uma determinada localidade, reunidos em prol de uma estratégia de expansão interna, levando em conta as experiências geradas pelas empresas que cooperaram entre si. Os estudos daquela época destacaram a importância do desenvolvimento competitivo em determinadas localidades e quais resultados, a partir da articulação de pequenas e médias empresas,

havia alcançado, contrapondo-se aos demais modelos que concentravam os trabalhos em grandes indústrias.

Esses estudos destacaram a importância de atores locais, construindo um ambiente capaz de cooperar e contribuir com as políticas públicas implementadas pelo Estado. No Brasil, esse movimento ganhou força a partir de 2002, época em que o Governo Federal propôs uma política nacional de apoio ao desenvolvimento, considerando abordagens territoriais, com vistas ao combate da pobreza em determinadas localidades, articulações de ações para o desenvolvimento.

A partir dessa iniciativa, foram propostos diversos planos, a exemplo do Plano Nacional de Desenvolvimento de Territórios Rurais (PRONAT); dos Planos Agrícolas e Pecuários (MAPA), do Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (MDA), Territórios de Pesca (Mpesca); da Política Industrial, Tecnológica de Comércio Exterior e a da Política de Desenvolvimento Produtivo (MDIC); dos Planos Nacionais de Turismo (Mtur); do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e da Política Nacional de Mobilidade Urbana (Mcidades) (CORRÊA, 2009).

Na mesma linha de raciocínio, a literatura também sinaliza para a existência dos chamados territórios sustentáveis, denominação mais contemporânea que evidencia a qualidade das políticas desenvolvidas dentro do espaço. Para Sachs (2008), o produto produzido dentro do território será sustentável se obtiver inclusão social, ambiental e economia viável. Para concretizar tal pensamento, o desenvolvimento territorial necessita de ações que englobem cidadania entre os atores. As ações desempenhadas nos territórios sustentáveis devem estar focadas na valorização dos recursos e das potencialidades do território, promovendo geração de renda e qualidade de vida para a população. Partindo dessa conclusão, Villela *et al.* (2014), assumem que não existe desenvolvimento territorial sem a participação social e que as agendas públicas devem ser elaboradas com esse enfoque.

Villela *et al.* (2014) enfatizam ainda que nas últimas décadas, municípios ao redor do mundo têm desenvolvido experiências muito diversas de democracia participativa na busca de novas formas para governar sociedades cada vez mais complexas. No entanto, estes autores questionam até que ponto essas experiências resultam em um incremento efetivo de qualidade na democracia desses municípios ou representam um aumento no número de experiências participativas. Os autores defendem que a academia necessita de um processo de reflexão sobre a qualidade das múltiplas experiências surgidas no âmbito da participação cidadã e consideram imprescindível sua avaliação e caracterização para poder, assim, melhorá-las.

Complementando os pensamentos adotados por Steinberger (2013), quando ressalta a inseparabilidade de Estado, território e políticas públicas, Villela *et al.* (2014), afirmam que os territórios devem prezar pela Gestão Social, ainda que sejam protagonistas internos com interesses

diversos, sendo necessário caminhar no mesmo sentido, mesmo que existam fatores limitantes. A avaliação da participação social se configura como uma ferramenta capaz de qualificar as experiências participativas, identificando suas debilidades e seus pontos fortes como forma de estabelecer as bases para o Desenvolvimento Territorial Sustentável.

De acordo com Perico (2009), para alcançar o Desenvolvimento Territorial Sustentável é necessário que exista o preenchimento de seis dimensões, sendo elas a Coesão Social, Coesão Territorial, Governabilidade, Sustentabilidade, Inclusão Econômica e Bem Estar. Para Villela *et al.* (2014), as dimensões estabelecidas por Perico definem que o desenvolvimento gira em torno do local, com sua identidade, cultura, relações econômicas e sociopolíticas que dependam de um processo de ganhos desenvolvidos por meio de uma participação social inclusiva, plural e autônoma (VILLELA *ET AL.*, 2014).

Na mesma linha de pensamento, há, ainda, outra vertente que a literatura tem se debruçado, consistente nos denominados territórios criativos, cuja ideia parte da criação de novas práticas do conhecimento para atingir o desenvolvimento territorial sustentável. Por essa vertente, têm-se a referência do “*ethos criativo*”, conceituado por Florida (2011), como lugar que tudo permeia, desde a cultura do ambiente de trabalho até os valores e as comunidades, fazendo o indivíduo repensar a sua função econômica e social, e reformular sua própria identidade.

Os territórios criativos surgiram nos anos de 1990, na Europa, a partir do desenvolvimento de indústrias criativas cujas atividades se relacionavam com o teatro, música, cinema, publicidade, arquitetura, artes, moda, entre outras. Percebeu-se que os atores envolvidos nas atividades fomentavam a economia por meio de processos criativos e artísticos, cujo resultado propiciava produtos de valor econômico, que eram convertidos em geração de renda para o território. A partir desses movimentos, identificou-se que o crescimento econômico advindo dos processos criativos e culturais não só mobilizavam a atividade econômica, mas geravam um retorno social com a promoção da inclusão de atores periféricos, já que promoviam um desenvolvimento sustentável e humano (EMMENDOERFER *ET AL.*, 2014).

No Brasil, esse tema ganhou destaque a partir da criação da Secretaria de Economia Criativa do Brasil (SEC), órgão ligado ao Ministério da Cultura e responsável por planejar e implementar ações para o desenvolvimento da economia da cultura no país, em todos os segmentos da cadeia produtiva. Por essa iniciativa, o governo federal passou a encarar as atividades criativas com protagonismo e potencialmente fortes para alcançar o desenvolvimento de territórios por intermédio dos setores criativos.

Emmendoerfer *et al.* (2014, p. 152) contribuem com o presente estudo ressaltando que:

A criação da secretaria simboliza de certa forma um marco na prática de formulação de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, evidenciado pela

transversalidade das suas políticas e ações dentro dos governos e com a sociedade. A ação do governo ao criar a SEC, pode ser considerada como o pontapé inicial para a transposição da dimensão cultural e criativa do plano das ideias para a dimensão prática. O Estado brasileiro, por meio da criação da nova secretaria, que ainda se encontra em processo de estruturação, vinculada ao Ministério da Cultura busca propor e executar programa, projetos e ações voltados ao desenvolvimento dos setores criativos, na tentativa de avançar no desenvolvimento do país por meio do fomento ao empreendedorismo, com sustentabilidade e valorização de cada setor produtivo brasileiro, seja de micro a grande organização (Emmendoerfer *et al.*, 2014 p. 152).

Para Brasil (2012), os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal, um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. Nesse diapasão, entende-se que os territórios criativos formulam ambientes capazes de reunir um conjunto de atores regionais, mediante o desenvolvimento interno do potencial criativo de espaços selecionados, sejam eles Bacias, Cidades e Arranjos Produtivos Locais, em um processo articulado com a sociedade local.

O fomento do empreendedorismo cultural pode ser realizado tanto em um bairro, polo, região, distrito, cidade, em que vários atores locais cooperam em uma única direção de desenvolvimento, guiados pelos princípios norteadores da diversidade cultural, Sustentabilidade, Inovação e Inclusão Social (BRASIL, 2012). Para Emmendoerfer *et al.* (2014), os territórios criativos são vistos como ambientes integrativos, capazes de atrair políticas culturais adequadas e alinhadas com as demandas de cada território. O papel desempenhado por essas localidades desencadeia desenvolvimento, por meio de investimentos e incentivos atraídos pela utilização da cultura como elemento de identidade regional e fator de diferenciação competitiva de base territorial.

É válido ainda frisar que a Secretaria de Economia Criativa (SEC) divide os territórios criativos em duas vertentes, sendo elas bacias criativas e cidades criativas. As bacias criativas são reconhecidas pelo Ministério da Cultura (MinC) e tratam-se de regiões formada por vários territórios cujas identidades culturais se convergem, a exemplo do desenvolvimento de atividades culturais ligadas ao cinema, música, televisão, artes cênicas, propaganda, artesanato, design, moda, vídeo entre outros. Já as cidades criativas, são definidas como um complexo urbano em que as atividades culturais de determinada área integram a dinâmica local sob uma rede virtual de interlocução e integração. Também são concedidas pelo Ministério da Cultura e necessitam preencher uma série de requisitos e parâmetros (EMMENDOERFER *ET AL.*, 2014).

A discussão abordada no presente trabalho envolve a possibilidade de incorporação do território do brejo paraibano e de seus municípios, dentro dos critérios de territórios criativos e que poderá, certamente, se tornar uma bacia criativa ou até cidades criativas, de acordo com a definição criada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura – UNESCO, em

2004. A rede de Cidades Criativas foi criada para promover a cooperação com e entre as cidades que identificam a criatividade como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável. A rede de cidades trabalham juntas para alcançar um objetivo comum: colocar a criatividade e as indústrias culturais no centro de seus planos locais de desenvolvimento, além de cooperar ativamente com os planos de âmbito internacional (UNESCO, 2017).

Segundo Vivant (2012), as cidades criativas são espaços urbanos que podem ser vistos por distintas óticas a partir de sua vocação ou do interesse em desenvolver determinados setores criativos: da atração de talentos e investimentos; do combate às desigualdades e violência; da revitalização de áreas degradadas; da promoção de *clusters* criativos; da transformação das cidades em polos criativos mundiais; de reestruturação do tecido socioeconômico urbano baseado nas especificidades locais. Além disso, as cidades criativas se beneficiam da importância histórica, geográfica e econômica, unindo grupos, afetando economias, provocando a troca de ideias, concentrando capital e gerando trabalho e renda.

De acordo Vivant (2012), é possível atrelar os conceitos de território turístico e território criativo, já que suas especificidades denotam características semelhantes, eis que agregam diversos fatores e contextos que se misturam na análise. Não obstante, é possível compreender que um território, ainda que seja turístico, pode ser estimulado ao patamar de criativo a partir do momento que estimula diversos setores que passam a se comunicar em prol de um objetivo comum, contribuindo para alcançar o desenvolvimento daquele território. Do mesmo modo, um território criativo poderá, facilmente, ser alçado à condição de território turístico, angariando fama e procura a partir do desenvolvimento de processos criativos e sustentáveis.

Nesse sentido, compreende-se que os territórios criativos são sustentáveis na medida que utilizam de seu capital cultural, para o fomento de talentos que atraiam a participação de atores sociais que agreguem valor e desenvolvam a localidade, trazendo benefícios para todos os integrantes do território de forma irrestrita e democrática. Os planos de desenvolvimento atuais têm reconhecido cada vez mais o valor das atividades culturais e da criatividade, como forma de promover o turismo, exercendo componentes essenciais para a construção de uma economia competitiva, inovadora, mais inclusiva e também como um meio para a coesão social e territorial

É possível estimular diversos setores, sejam eles culturais, musicais, artesanais, dança, teatro entre outros, que atraiam a economia criativa e propaguem o turismo criativo naqueles territórios. Segundo Emmendoerfer e Ashton (2014), a economia é tratada como criativa porque em suas atividades produtivas, os indivíduos em suas ocupações utilizam a criatividade como base e diferencial do processo de produção, que são imbricados de dimensão simbólica. Essa dimensão pode ser captada pelos consumidores que passam a participar dos movimentos ou coproduzirem neste processo.

Para entender o universo dos territórios turísticos criativos, é preciso compreender que o capital produzido internamente vem de ações e processos culturais criativos, produzidos pela própria população e que passou a ser enxergado por um público externo e que despertou o interesse desses. Do mesmo modo, os territórios turísticos criativos conseguem atrelar os movimentos criativos as atrações turísticas já existentes. O ambiente dos territórios turísticos criativos atrai novos consumos e grandes fluxos turísticos, em razão do produto e serviço que é gerado internamente.

Os territórios turísticos criativos são conhecidos por desenvolverem ações próprias e inovadoras, o que chama atenção do público que deseja uma imersão, em uma cultura que não se tem convivência. É o desejo de conhecer movimentos internos próprios que estimulam a população a desenvolver essas vontades, atraindo turistas para novas culturas e que proporciona uma rentabilidade com um capital simples para aqueles que desenvolvem este trabalho.

O turismo criativo é um dos grandes atrativos para o turismo e sua proposta é oferecer experiência e vivência com base no patrimônio cultural local, envolvendo uma mudança de valores na produção e no consumo turístico (RICHARDS, 2013). No Brasil, além das oito cidades pertencentes a rede de cidades criativas, é possível enxergar diversos territórios turísticos criativos que se desenvolveram de maneira sustentável, fruto da produção local, o que atrai um grande fluxo de turismo. A comunidade do Candeal Pequeno, no bairro de Brotas, em Salvador (BA), é um exemplo de território turístico criativo.

O local é considerado o berço do movimento cultural percussivo que originou a banda Timbalada, a partir de atividades rítmicas com o “timbal”, e ganhou o mundo com as suas apresentações em carnavais pela Europa e Estados Unidos. A partir do movimento originado na comunidade do Candeal, turistas do mundo inteiro procuram a localidade em busca dos shows, eventos e diversos projetos que foram desenvolvidos naquela comunidade, a exemplo do estúdio de gravação internacionalmente conhecido, o Ilha dos Sapos, a casa de show *Candyall Guetto Square*, a fundação Pracatum, escola de música e de artes que promove cidadania com crianças carentes, além do Lactomia, escola de música que cria instrumentos musicais sustentáveis a partir de latas, tonéis, pneus e outros objetos. É, justamente, sobre essas criações artísticas e culturais que os eventos desenvolvidos nesses territórios criativos possuem uma grande procura de turistas, que querem viver a experiência que acontecem somente nesses territórios (SEBRAE BAHIA, 2015).

Para Emmendoerfer *et al* (2016), o fenômeno das cidades criativas desperta interesse em gestores públicos de diversas cidades para a criatividade, como forma de fomentar o desenvolvimento local e regional, além de tornar mais visível a cidade para além do seu ordenamento territorial, bem como promover administração pública municipal.

Não obstante, em que pese a riqueza da diversidade cultural brasileira e da criação da Secretaria de Economia Criativa, ainda resta patente a carência de investimentos no desenvolvimento dos territórios criativos, necessitando de uma maior conscientização e enfoque da agenda governamental, com vistas a mobilização dos diversos setores e da sociedade civil para o apoio a criatividade artística desempenhada pelos territórios. Complementando, Emmendoerfer *et al.* (2014) ressaltam que um dos maiores desafios para o fomento à economia criativa nos países em desenvolvimento é a articulação de um pacto social, econômico e político entre os setores público, privado, a sociedade civil, a academia e as organizações multilaterais, no qual cada um tem um papel muito claro.

Na verdade, o que se percebe é que a estruturação dos territórios criativos vai além do que as principais teorias que discutem o desenvolvimento em nível local, afirmam. Nestas, o desenvolvimento é quantificado sob a ótica da dimensão de renda dos indivíduos, poder de consumo e acesso a bens. Comim e Bagolin (2002) ressaltam que em avaliações de desenvolvimento de determinados lugares há sempre uma tendência dos pesquisadores em observar aspectos materiais relacionados à renda, pela simples razão de que analisar dados empíricos e quantificáveis de renda é mais fácil do que pensar o desenvolvimento de forma qualitativa. É indiscutível tal conclusão; todavia, o desenvolvimento territorial criativo engloba uma série de benefícios e valores culturais que são agregados aos que habitam àqueles territórios e os seus descendentes.

Nessa ótica, os estudos aqui apresentados em relação aos territórios, contribuem para um caminho de discussão e reflexão para a proposição de iniciativas e diretrizes que embasem a formulação de políticas públicas que contribuam com os interesses locais dos territórios e dos municípios, com vistas ao alcance do desenvolvimento. Nesse ponto de vista, entende-se que o modelo de gestão por competências possa contribuir para o desenvolvimento dos territórios pesquisados.

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nesta seção, será abordada a temática da Gestão por Competências. Para tanto, é preciso compreender, inicialmente, a origem do termo competência, sua evolução conceitual e as respectivas abordagens, posicionamentos e divisões. Em seguida, será analisado a gestão por competências no setor público, a institucionalização do Decreto nº 5.707/06 e os principais desafios e problemas para a implantação desse modelo de gestão nas organizações públicas. Por fim, discutir-se-á a gestão por competências em municípios, utilizando uma abordagem multinível que

englobem aspectos da gestão municipal, desenvolvimento territorial e da gestão por competências, com a finalidade de propor diretrizes para a implantação da gestão por competências como política pública de desenvolvimento territorial em municípios do brejo da Paraíba.

2.3.1 Origem e Evolução do Significado da Gestão por Competências

O termo competências surgiu no final da idade média, em um contexto mais próximo da linguagem jurídica, da qual retratava a ideia de que competência estava atrelada a definição da capacidade legal para julgar algo, seja uma pessoa ou determinada instituição. Brandão e Guimarães (2001, p.2) ressaltam que:

os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 p. 2).

A temática passou a ser incorporada ao âmbito social e o grande marco foi a publicação do artigo de autoria de McClelland, em 1973, denominado *Testing for Competence rather than Intelligence*. De acordo com McClelland (1973), competência é denominada como uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Nesse contexto, o autor amplia o conceito de competências e estende a uma abordagem maior, sob o aspecto de que o talento natural necessita de aprimoramento para que os indivíduos desempenhem as tarefas.

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), o conceito de competências começou a ser construído com Richard Boyatzis em seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. A referida obra trouxe a explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Boyatzis (1982) definiu competências como as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho. A partir desses estudos, iniciou o debate sobre competência entre os administradores e psicólogos nos Estados Unidos.

O conceito de competências foi tomando novos rumos e o debate foi se intensificando em virtude de diversos fatores externos. Em 1990, devido à reestruturação da atividade produtiva, a noção de competências passou a ser vista em outro contexto, devido a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e a crise nas associações sindicais de trabalhadores. Nessa dinâmica, a

concepção de competências passou a ser vista como o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas diante de situações pouco previsíveis (RUAS, 2005).

Com o passar dos anos, o conceito passou a ser compreendido sob a égide de alguns posicionamentos, dimensões e níveis. O que ajuda a compreender a variedade de pensamentos e a sua evolução histórica na literatura. Os posicionamentos iniciais são representados por duas linhas de pensamento, uma mais funcional e outra social. A linha funcionalista tem origem nos Estados Unidos e é abordada por Carbone *et al.* (2009), Barbosa (2003) e Brandão (2015), que convergem na conceituação e descrevem competências como um conjunto de conhecimentos (saber algo), habilidades (saber fazer algo) e atitudes (querer fazer algo), sob uma perspectiva mais instrumental, formando a sigla CHA.

Para a literatura, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes representam, respectivamente, as qualificações técnicas e profissionais do indivíduo, em que englobam o processo de aprendizagem e de autoconhecimento adquirido para ser aplicado nas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Na mesma ótica, Marques (2013) assevera a gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos indivíduos, visando o alcance dos objetivos da instituição.

Ruas (2005) apresenta que:

A noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um *stock* de conhecimentos e habilidades. A expressão adequadamente, aparece, nesse caso, com o significado de uma combinação de recursos apropriada ao evento, ou seja, adequada à situação específica a ser enfrentada. E, na medida em que essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada (RUAS, 2005 p. 37).

Por sua vez, a abordagem social tem origem na Europa, por meio da escola francesa e enriquece o conceito de competências ao caracterizá-la em um contexto coletivo e do ambiente social, em que o desempenho é consequência das competências grupais, desenvolvidas pela organização, rechaçando a ideia de que o desempenho é responsabilidade exclusiva dos indivíduos, mas sim das organizações (LE BOTERF, 2008; ZARIFIAN, 2008). Para Le Boterf (1997, p. 267), competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Zarifian (2001, p. 66) reforça a conceituação elaborada por Le Boterf e delega às organizações a responsabilidade pelo desenvolvimento das competências, conforme explicação a seguir:

a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir (Zarifian, 2001, p. 66).

Colhe-se, portanto, que a abordagem social francesa permeou os estudos sobre a necessidade de capacitação dos indivíduos à luz das necessidades das organizações, visando fomentar um processo de formação profissional coletivo com vistas a prepará-los para a tomada de decisões nas empresas, antes não enxergado. Por esse posicionamento, é possível identificar que as competências são compreendidas pelos níveis coletivos e organizacionais, que de acordo com Ruas (2005), é associado à organização como um todo e a áreas específicas da abordagem funcional.

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para melhor compreensão dos verbos expressados na conceituação de Fleury e Fleury (2001), os autores, inspirados na obra de Le Boterf (1995), destacam que as competências profissionais possuem os seguintes significados, vejamos o quadro 3:

Quadro 3: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Nesse contexto, é possível identificar que a literatura classifica as competências por dimensões extraídas do próprio conceito, que provêm do tripé formado por conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Durand (2000), o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. O conhecimento confere ao conjunto de aprendizado que o indivíduo acumulou durante toda sua formação.

Já a **habilidade** é compreendida como a capacidade de fazer o uso produtivo dos conhecimentos, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los e uma ação (DURAND, 2000). A

literatura classifica as habilidades como intelectuais, quando abrangem processos mentais de organização e reorganização de informações, e em motoras, quando exigirem esforços neuromusculares, a exemplo do desenho e escritas. (BLOOM *ET AL.*, 1979),

Por fim, a **atitude** refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Por essa dimensão, é possível verificar que ela está relacionada aos sentimentos, emoções e graus de aceitação ou rejeição da pessoa em relação as situações. As pessoas possuem preferência por alguns tipos de atividades e demonstram interesses elevados por certos eventos em detrimento de outros (DURAND, 2000)

Outrossim, também é possível identificar a classificação de competências em níveis organizacionais. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), o modelo de gestão por competências propõe um método que ajude a planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias para o alcance dos objetivos.

As competências em nível individual podem ser identificadas como atributo relacionado a uma pessoa. Não obstante, encontra-se na literatura alguns autores que elevam o nível individual a equipes de trabalho dentro da mesma organização (ZARIFIAN, 1999). Para esse autor, é possível que cada equipe de trabalho manifeste uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros, de modo que há uma sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo.

Para Dutra (2002), as competências individuais são chamadas de entregas esperadas das pessoas, as quais asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio. As competências são identificadas com base na compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização. Brandão (2015) afirma que as competências individuais são aquelas relacionadas aos indivíduos e que influenciam as competências da equipe ou das unidades organizacionais.

Por sua vez, as competências organizacionais não são desenvolvidas por uma tomada de decisão ou por um plano previamente definido. Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas, que se desenvolve ao longo da trajetória de acordo com o tipo de negócio (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013). A decisão de criar, estruturar a institucionalizar os conhecimentos, geram maior competitividade nas empresas, transformando os discernimentos nos indivíduos em valores organizacionais (LONGO *ET AL.*, 2014).

De acordo com Zarifian (2008),

é a organização que permite unir competência individual a coletiva, uma vez que possibilita a troca de saberes e experiências e a conexões entre atividades diferentes. O

capital de competências individuais associado ao grupo permite o desenvolvimento das competências coletivas e estas, no espaço intermediário, se desdobram para o nível organizacional.

Prahalad e Hamel (1990), tratam o conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. É de fácil constatação que para esses autores, as competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagens competitivas.

A classificação em nível organizacional é caracterizada por combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (BRANDÃO, 2009). Agrupando os conceitos dos níveis organizacionais das competências, Brandão (2005), categoriza as competências de acordo com o quadro 4:

Quadro 4: Categorização dos níveis de competência

Individual	Refere-se ao conjunto de competências do indivíduo em particular.
Coletivo	Engloba as competências funcionais, dos grupos ou equipes que forma a organização. Origina-se da sinergia do grupo e da incorporação das competências individuais.
Organizacional	Envolve as competências da organização como um todo e são desenvolvidas a partir das competências funcionais.

Fonte: Brandão (2005)

Logo, a gestão por competências aparece em diferentes abordagens e níveis organizacionais distintos, podendo ser desenvolvidas tanto a nível individual e coletivo/grupal (relacionadas a indivíduos) quanto a nível organizacional (relacionadas as organizações), fomentando movimentos sinérgicos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que somadas a outros recursos e processos, retroalimentam o desenvolvimento complementar de competências, podendo alcançar outros níveis organizacionais.

Assim, têm-se que a origem da gestão por competências é advinda do setor privado, esfera em que foi iniciada e desenvolvido os primeiros estudos. Entretanto, a partir da década de 1980, as organizações públicas passaram por modificações em suas estruturas governamentais, atreladas ao surgimento de novos modelos de gestão, o que desencadeou a inserção de novas práticas de gestão no serviço público. Para melhor entender esses aspectos, a próxima seção abordará a gestão por competências no setor público.

2.3.2 Gestão por Competências no Setor Público

A decadência do modelo burocrático prescrito por Weber começou a ser sentida na transição da década de 1980 para o início dos anos 1990. Os ideais weberianos tornaram-se o alvo

de várias críticas e foi considerado inadequado para os novos contextos da gestão pública contemporânea. As características adotadas tinham gerado ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2008).

Para Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) o modelo burocrático passou a ser criticado, por algumas correntes de pensamento, rígido para o atendimento das novas demandas sociais. Com isso, a descentralização e a flexibilização administrativa ganham espaço como práticas gerenciais. A partir das críticas formuladas ao modelo burocrático, emergiram novas propostas focadas nos valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação dos serviços e *accountability* (KETLL, 2005).

Nesse contexto, destacam-se os modelos pós-burocráticos surgidos nos anos 1980. A administração pública gerencial ou *new public management* no Reino Unido e o governo empreendedor ou *entrepreneurial or re-engineered bouvernement* nos Estados Unidos (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPER, 2006). Esses modelos basearam-se em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2008). Para Pereira (1996), a visão da administração pública gerencial configurou-se como uma administração politicamente descentralizada, menos hierárquica, processual, voltada ao cidadão, com funcionários públicos assumindo um papel gerencial e mais autônomo.

Em seus estudos, Hood (1995) elaborou um conjunto de prescrições descritas no modelo da administração pública gerencial, conforme pode ser verificado no quadro 5:

Quadro 5: Prescrições operativas da APG

PRESCRIÇÕES OPERATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
Desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos.
Competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas.
Uso de práticas de gestão provenientes da administração privada.
Atenção à disciplina e parcimônia.
Administradores empreendedores com autonomia para decidir.
Avaliação de desempenho.
Avaliação centrada nos <i>outputs</i> .

Fonte: Hood (1995, p. 95); Secchi (2008)

Na medida que os pensamentos da Nova Gestão Pública eram disseminados na Europa, a gestão por competências começou a ganhar forças e um primeiro estudo sobre esse modelo surgiu no final do Século XX. Naquela época, vários países já haviam começado a adotá-la, a exemplo do Reino Unido, Bélgica, Holanda e Finlândia. Quanto aos países do leste europeu, Hondegem, Horton e Scheeper (2006, p. 4) enfatizam que:

Os países da Europa do Leste tentavam implementar um sistema de administração pública mais tradicional para facilitar sua transição do comunismo à democracia liberal e à economia de mercado. Não se pode fazer, portanto, uma generalização no tocante à gestão por competências no setor público na Europa; entretanto, pode se observar tendências

convergentes, cada uma a seu modo, na adoção da noção de competência (Hondegem, Horton e Scheeper, 2006, p. 4).

No Brasil, desde a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), órgão responsável por aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país, o Governo Federal vem analisando novas medidas com o intuito de profissionalizar a política de pessoal no serviço público, criando, inicialmente, um departamento específico responsável pelos Recursos Humanos e editando medidas que visem o aprimoramento das atividades e a aproximação da relação entre Estado e servidores públicos (RABELO, 2011).

Dentre as políticas adotadas pelo Governo Federal, ganha destaque o evento denominado “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Tratou-se de uma mesa redonda formada por vários especialistas com o objetivo de debater e analisar propostas para a gestão de pessoas na administração pública federal, a gestão por competências e dos desafios para a implementação desse modelo.

Em seguida, o principal marco na gestão por competências foi a publicação do Decreto nº 5.707/06, instrumento normativo que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, definindo a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A partir da promulgação do Decreto nº 5.707/06, a Gestão por Competências alcançou lugar de destaque, eis que passou a ser oficializada e inserida pela primeira vez como diretriz legal para a política de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal. Não se pode duvidar que este foi um passo importante do governo que inseriu um modelo focado nos resultados. Entretanto, marcou o início de uma série de desafios e dificuldades a serem enfrentadas pelas instituições públicas até alcançar os objetivos desejados.

Para Pires *et al.* (2009), dois grandes desafios nasceram a partir desse cenário: (i) a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e (ii) o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. Complementa seu argumento ao indicar que tais desafios são expostos em virtude de que a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

Pantoja e Iglesias (2013) afirmam que, ao incorporar o conceito de gestão por competências, conforme especificado em suas Diretrizes, este arcabouço legal introduz um importante desafio para as organizações públicas, qual seja, o de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento profissional. Tal abordagem tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividades dos gastos com capacitação.

Para efetivar, portanto, os meios dispostos pela Gestão por Competências, Brandão (2012) ressalta que proceder o mapeamento de competências é o meio ideal para o fortalecimento da identificação e o desenvolvimento de competências em uma organização. Do mesmo modo, Brandão e Behry (2005) afirmam que o mapeamento de competências pode nortear, entre outros, o planejamento de carreiras e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, de modo que traga melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por sua vez, Carvalho, Brito e Cabral (2012) propõem métodos para avaliar a qualidade dos serviços públicos, apresentando novas alternativas de gestão o que facilitaria ainda mais a identificação das competências no campo de pesquisa e de que forma poderiam desencadear no desenvolvimento da região. Por fim, Marques (2013) defende a implantação de um Sistema de Gestão por Competência como ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores.

Percebe-se, portanto, que a literatura caminha retilínea no sentido de que o mapeamento das competências é um passo fundamental para implantar esse modelo de gestão no serviço público. Não obstante, incrementar todas essas ferramentas nas instituições públicas não parece ser uma tarefa fácil. Inicialmente, é válido frisar que diferentemente do serviço privado, o setor público possui naturezas distintas de contratação dos servidores. O quadro de pessoal de uma instituição pode ser preenchido tanto por servidores efetivos, nomeados por meio de aprovação em concurso público, servidores comissionados, para os cargos de chefia e confiança e que são livre admissão e exoneração, quanto pelos agentes políticos, admitidos por meio de processos eleitorais com mandatos previamente determinado.

Dutra (2004) menciona que um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada das competências que são demandas pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento. Para a literatura, essa lacuna que se pretende identificar é denominada de *gap*. Para diminuir a quantidade de *gaps* de competências, o caminho apontado é o

mapeamento das competências organizacionais e individuais necessárias à consecução das estratégias organizacionais (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

No mesmo aspecto, Guimarães e Brandão (2006, p. 228) afirmam que o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular. Assim, têm-se que os resultados obtidos por meio do diagnóstico nortearão a administração das organizações para traçarem suas políticas e planos de ação.

Para que possa proceder com todas as ferramentas dispostas na literatura com o objetivo de implantar a gestão por competências, é necessário, inicialmente, um processo de qualificação dos profissionais dos departamentos de pessoal dos órgãos públicos para que estes apliquem as diretrizes contidas no plano. Na visão teórica, parece ser razoavelmente fácil, entretanto a prática do setor público dificulta tais ações.

De acordo com o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, publicado em 2010, poucos órgãos têm conseguido basear seus subsistemas de gestão com enfoque na gestão por competências. O relatório apontou que a implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro (OCDE, 2010).

Nesse diapasão, Hondeghem, Horton e Scheeper (2006, p. 4) afirmam que a gestão por competências estabelece um elo entre a competência individual e as competências-chave da organização; e entre os desempenhos individuais e os objetivos da organização (integração vertical). Na falta de missões estabelecidas e objetivos claros, as competências-chave necessárias à organização não poderão ser identificadas. Corroborando com este pensamento, Silva e Mello (2013) ressaltam que os desafios para a implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição precedente: a definição da estratégia da organização como forma de dar o rumo, concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna.

Logo, o maior desafio que pode ser encarado à primeira vista, é promover uma mudança cultural nas instituições públicas. Tal atitude é fundamental para dar o primeiro passo na inserção da gestão por competências, vez que são as ações, a maneira de pensar, o modo de agir e de lidar com os problemas públicos, que farão as organizações mudarem a forma de gestão, aplicando as ferramentas dispostas no modelo, de modo a atingir a eficiência no setor público.

Não obstante, torna-se difícil promover tais modificações se todos os atores não estiverem envolvidos. Analisando a inserção da gestão por competências no setor público britânico, Hondeghem, Horton e Scheeper (2006, p. 16) afirmam que “é importante que a direção, as carreiras, os sindicatos e os servidores estejam seriamente engajados na elaboração do modelo de

competências. Não envolver todos causa inevitavelmente dificuldades para a implementação do modelo.

É válido destacar que o sistema público brasileiro possui uma ampla descontinuidade de gestão, o que dificilmente ocorre na iniciativa privada. Na gestão pública, há uma alternância de poderes, de ideologia de gestão e dos cargos de chefia das repartições, o que dificulta a implementação e desenvolvimento de políticas em longo prazo, e inviabiliza a mudança cultural enraizada no serviço público.

Com efeito, é essencial que a organização tenha clareza de sua missão e quais são as competências necessárias para alcançar seus objetivos. Não obstante, deparamo-nos com esses problemas frequentemente no setor público, já que dificilmente os próprios servidores sequer conhecem os reais objetivos das instituições em que prestam serviços. Necessário, pois, uma política efetiva que esclareça os reais objetivos das organizações públicas para que possa haver o devido alinhamento das competências individuais para as competências organizacionais, com vistas ao alcance dos objetivos. Sem identificar os reais objetivos, resta dificultoso a aplicação da Gestão por Competências.

A identificação das competências organizacionais da instituição é caminho essencial para desenvolver as competências individuais dos servidores que já ocupam os quadros do serviço público, com vistas ao aprimoramento dos trabalhos, avaliação do desempenho e indicação de atividades de capacitação e atualização, no intuito de incentivar o trabalho e entregar serviço público eficiente. O domínio de certos recursos é determinante para o desempenho das pessoas e da organização, propondo-se a gerenciar a lacuna de competências, também entendida como gap de competências, com o objetivo de reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e àquelas existentes na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) remetem a ideia de que a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, a gestão por competências direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Capuano (2014), reforçando a problemática da cultura no serviço público identificada pelos relatórios da OECD, enfatiza que o serviço público brasileiro apresenta alguns aspectos institucionais problemáticos que precisam ser avaliados. Em relação à ética pública, comportamentos políticos seculares teriam que ser mudados em face de valores democráticos essenciais, tais como a necessidade de objetiva comprovação de competência profissional para promoção de servidores nas carreiras e para o apontamento de pessoas a cargos da alta gestão nas

organizações públicas. Esses novos valores, que se referem a uma nova ética para o setor público, requerem uma associação sinérgica de dois instrumentos tecnológicos de gestão: avaliação de competências e de desempenho.

Importante ainda mencionar que o serviço público está vinculado ao forte controle da legislação que regula o setor. A Constituição Federal, em seu art. 37, enumera os princípios norteadores da administração pública, ressaltando:

Art.37 da CF/88: A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte. (BRASIL, 1988).

Assim, antes de implantar qualquer ferramenta de mapeamento de competências, é necessário identificar, ou quando não existente, formular, uma legislação, ainda que local e específica para a organização, que abranja a missão, os valores, visão de futuro e objetivos da instituição. Desse modo, ter-se-á segurança jurídica e a clareza necessária para que os órgãos públicos tomem a iniciativa de incorporar as ferramentas da gestão por competências, vez que existirá mecanismos legais que definam os objetivos organizacionais para qual as competências individuais devam ser guiadas.

Ademais, é amparado na legislação que a organização poderá implementar as ferramentas com vistas a proceder o deslocamento de servidores, formação de comissões, contratação de consultoria e outros procedimentos que permitam o desenvolvimento de trabalhos de mapeamento de competências. Essas dificuldades necessitam ser analisadas de maneira prévia, para se evitar qualquer problema de natureza jurídica ou financeira.

Ainda de acordo com Pires *et al.* (2009) a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas. A partir da investigação e dos resultados colhidos, será possível identificar os desafios enfrentados pelos prefeitos, secretários e diretores dos municípios pesquisados, a fim de auxiliar a gestão pública municipal a facilitar a institucionalização das ferramentas da gestão por competências, com mapeamento das competências organizacionais e individuais dos servidores. Portanto, traremos a construção de uma abordagem que possam auxiliar o fomento de propostas e diretrizes para aplicar esse modelo de gestão, na esfera municipal.

2.3.3 Gestão por Competências em Municípios: Uma Abordagem em Construção

Como visto anteriormente, a gestão por competências ganhou atenção no setor público após a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, pelo Governo Federal que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal brasileira. A publicação dessa norma foi um marco para a gestão pública, vez que passou a definir diretrizes para desenvolvimento de competências por meio de um processo de aprendizagem, subsidiado por ações de incremento e qualificação, focado no aperfeiçoamento de competências individuais dos servidores (SILVA; COSTA, 2015).

Entretanto, percebe-se que desde a sanção da referida lei, há, ainda, um enorme debate acerca de sua aplicação prática no âmbito da administração pública federal, sendo um verdadeiro desafio a sua implementação. A literatura é uníssona em afirmar que ainda existem dificuldades para institucionalizar esse modelo no âmbito do setor público. Desse modo, é preciso alargar esse debate também para outros níveis, principalmente no nível municipal, posição da gestão pública que mais sofre com problemas básicos, está mais próxima do cidadão e é exercida por meio das Prefeituras Municipais.

Esclarecendo os caminhos para a inclusão do modelo no setor público, Silva e Costa (2015 p. 92) afirmam que:

A emergência do sistema de gestão por competências demanda a necessidade de a instituição delimitar um conjunto de diretrizes institucionais que devem ser estabelecidas a partir da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional ou Plano Estratégico, além dos planos de gestão delimitados pela instituição e que balizam as suas estratégias institucionais. Com base nessas diretrizes, definem-se as competências institucionais que serão reconhecidas como um conjunto de capacidades e tecnologias integradas inerentes ao contexto da ação profissional e à gestão institucional, que contribuem para a consecução da missão, dos objetivos institucionais e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, a partir do desenvolvimento de competências dos servidores, da apropriação dos processos de trabalho, da comunicação entre as pessoas e da integração dos ambientes organizacionais de atuação do servidor (Silva e Costa, 2015 p. 92)

Os autores sustentam que a instituição pública deve delimitar diretrizes institucionais ancoradas em seus planos estratégicos e de gestão para nortear a implementação da gestão por competências. Portanto, o objetivo principal dessa pesquisa caminha com o referencial teórico, de modo que pretende propor diretrizes que facilitem a implementação da gestão por competências na administração dos municípios. Tais diretrizes podem ser estudadas a partir da existência ou não de planos estratégicos bem definidos.

Ainda de acordo com Silva (2015), os planos estratégicos são instrumentos fundamentais na delimitação da gestão por competências, de modo que auxiliam a definição das competências institucionais, bem como no mapeamento das competências individuais de gestores e servidores públicos. Assim, os objetivos estratégicos dos órgãos públicos necessitam de uma

definição clara e transparente, para só assim embasar as competências necessárias aos seus alcances.

Para Queiroz e Kanaane (2017), o planejamento estratégico de um órgão público, quando existente, fica restrito ao conhecimento da alta chefia, não sendo comunicado aos demais servidores. Decorrente disto, os servidores ficam sem saber quais são os objetivos e metas organizacionais, não conseguem estabelecer prioridades e nem visualizam como as atividades que eles executam contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.

Corroborando com esse pensamento, Moura e Souza (2016, p 582) afirmam que:

o planejamento estratégico da força de trabalho decorre ainda de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, em vez de ser fruto de uma visão estratégica que considere as competências críticas ao cumprimento da missão e das metas organizacionais (atuais e futuras) e de reflexões sobre as alterações das prioridades do governo, mudanças nas organizações etc. (MOURA; SOUZA, 2016, p. 582).

Apesar de a literatura concentrar os estudos sobre a gestão por competências nos órgãos da administração pública federal, tendo em vista, ainda, a ausência de regulamentação e diretrizes para as demais esferas governamentais, é possível transpor esse debate para os órgãos da administração municipal, visto que também compõem a Administração Pública e possuem os mesmos procedimentos de gestão.

Com efeito, identificar a existência de planejamentos estratégicos bem estruturados para a gestão dos municípios é questão primordial para a consecução do objetivo principal da pesquisa. De acordo com o referencial teórico apresentado neste trabalho, para alcançar o objetivo principal, parte-se do pressuposto de que as diretrizes deverão ser extraídas a partir do estudo das estratégias traçadas em diferentes níveis de análise, sendo esses, o nível regional, municipal e o individual (Quadro 6).

Quadro 6: Abordagem multinível da gestão por competências focada no desenvolvimento territorial

Níveis	Caracterização
Nível regional	Engloba as competências desenvolvidas e as ações implementadas no âmbito do território.
Nível municipal	Concentra-se nas competências necessárias para uma gestão municipal de excelência.
Nível Individual	Formação de gestores públicos e profissionalização de servidores públicos com vistas ao desenvolvimento de competências individuais.

Fonte: elaboração própria (2019)

Para compreender a abordagem proposta no quadro 6, parte-se da ideia de que, para desenvolver uma gestão em qualquer dos níveis suscitados, é preciso trabalhar uma perspectiva multinível, que englobe os níveis regional, municipal e individual, este último incorporando a gestão dos servidores e gestores públicos.

Faz-se necessário esclarecer que o nível municipal atuará como mediador dos três níveis, no sentido de que não se pode pensar em estratégias para a gestão municipal, sem a articulação do entorno territorial. Do mesmo modo, não se pode pensar na gestão dos servidores públicos desassociada das estratégias do município para o seu desenvolvimento.

A noção do plano estratégico vinculado a abordagem multinível é fundamental, pois ela consiste em uma variável mediadora dos três níveis. As estratégias formuladas para a gestão municipal englobam as estratégias em nível regional e individual. Da mesma forma no sentido inverso, proporcionando uma interface nos três níveis.

Para compreender os níveis informados no quadro 6, inicialmente, existe a discussão sobre o desenvolvimento em nível regional, que diz respeito à construção de mecanismos que desenvolvam ações criativas, independentes e sustentáveis aliadas à percepção das políticas públicas que são inseridas nos determinados territórios (STEINBERGER, 2013).

A partir das políticas formuladas nos territórios, é possível atingir objetivos que incluam abordagens distintas de participação, envolvendo ações de inclusão social, cultural, ambiental, turística e de economia viável (SACHS, 2008). Assim, as ações desempenhadas nos territórios devem estar focadas na valorização dos recursos naturais e das potencialidades do território, promovendo uma integração social, atrelada a geração de renda e qualidade de vida para a população.

Logo, para propor diretrizes que permitam a implementação da gestão por competências focada no desenvolvimento territorial, é preciso identificar os objetivos e estabelecer as competências dos territórios pesquisados. Outrossim, é preciso que estas competências estejam alinhadas com as dimensões da Coesão Social, Coesão Territorial, Governabilidade, Sustentabilidade, Inclusão Econômica e Bem Estar, defendidas pela literatura (PERICO, 2009).

Em segundo plano, é possível identificar o nível municipal, que compreende a gestão dos municípios, desenvolvida no âmbito das prefeituras e que são responsáveis pela correta aplicação dos recursos públicos, o desenvolvimento de estratégias na educação básica, saúde, infraestrutura, mobilidade urbana, entre outras ações sociais (BRASIL, 1988). É por meio das estratégias traçadas no âmbito municipal que se alcançará uma gestão de excelência, superando os limites do nível municipal e atingindo o nível regional, fortalecendo a cooperação dos municípios em prol do desenvolvimento do território.

Por último, tem-se a abordagem em nível individual, caracterizada pela formação e qualificação do gestor público, e a profissionalização dos servidores públicos municipais. Estes processos podem ser aplicados por meio de dimensões aventadas pela literatura, a exemplo dos programas de capacitação centrados no desenvolvimento de competências alinhadas as competências institucionais dos setores no qual o servidor trabalha.

Para Pereira e Silva (2015), “o gestor público é o agente de transformação do Estado e a instituição de ações voltadas para o desenvolvimento de competências deveria ser uma estratégia prioritária do Estado, não apenas para o governo, mas para todos os dirigentes”. Afirma, ainda, que “os objetivos de um programa de formação de gestores devem estar alinhados com as premissas, assim como com as diretrizes estratégicas da instituição (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Embora o ingresso no setor público seja advindo da criação de um cargo por meio de uma lei e da realização de concurso público, os processos seletivos para as instituições que possuam planos estratégicos claros e bem definidos podem ser feitos com base nas competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais. Ainda que estes não sejam capazes de serem esclarecidos no momento do ingresso do servidor, as ações de capacitação poderão ser centradas nessa perspectiva, já que a partir da presente pesquisa os municípios poderão identificar suas competências institucionais com base nas diretrizes que serão propostas.

Para identificar as competências institucionais, a literatura afirma que é preciso proceder com o mapeamento de competências e esse processo leva em consideração a estratégia da instituição e os dispositivos legais relacionados a gestão de pessoas. Logo, não se pode pensar um programa de capacitação e profissionalização dos gestores públicos sem haver uma orientação estratégica formalizada, seja por meio de um planejamento estratégico ou plano de gestão (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; BRANDÃO, 2012).

A partir das abordagens desenvolvidas nos diferentes níveis, quais sejam, o nível regional, municipal e individual consubstanciado no estudo das competências profissionais dos gestores e servidores públicos, a presente pesquisa visa alcançar o objetivo geral, que consiste em propor diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental calcada no desenvolvimento territorial.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram definidos de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos traçados na presente pesquisa, os quais visam propor diretrizes para a implantação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do brejo paraibano.

Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo que, na visão de Merriam (2009, p. 203), consiste em “uma descrição holística, intensiva e uma análise singular de uma unidade limitada. Comunica um entendimento soberano do caso em consideração através da análise de dados”. Na presente pesquisa, essa descrição se refere aos dados que serão coletados e a partir deles, propor diretrizes aos gestores públicos para implementarem a gestão por competências em seus respectivos municípios.

Adicionalmente, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001). Nesse contexto, o presente trabalho observou as políticas de turismo desenvolvidas nos municípios pesquisados, bem como os comportamentos e atitudes dos gestores e servidores com vistas a motivá-los a inserir a gestão por competências como política governamental para alcançar o desenvolvimento do turismo na região do brejo paraibano.

Com relação à caracterização da pesquisa, ela se enquadra como sendo do tipo exploratória, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No caso em análise, buscou-se identificar as potencialidades turísticas da região do Brejo paraibano; Caracterizar as dificuldades enfrentadas pela gestão do turismo em municípios do Brejo paraibano e Caracterizar os processos de gestão dos servidores públicos dos municípios pesquisados.

identificar as ações desempenhadas e as dificuldades para a difusão da gestão por competências como política governamental para a gestão nos municípios do brejo, visando o desenvolvimento da região a partir do turismo.

Os municípios brasileiros tem sofrido com problemas de gestão, seja com a escassez de recursos e ausência de estratégias bem definidas para promover o seu auto desenvolvimento. No caso em análise, os municípios do brejo paraibano possuem potencial turístico para promover o desenvolvimento da região, e a inserção de modelos estratégicos

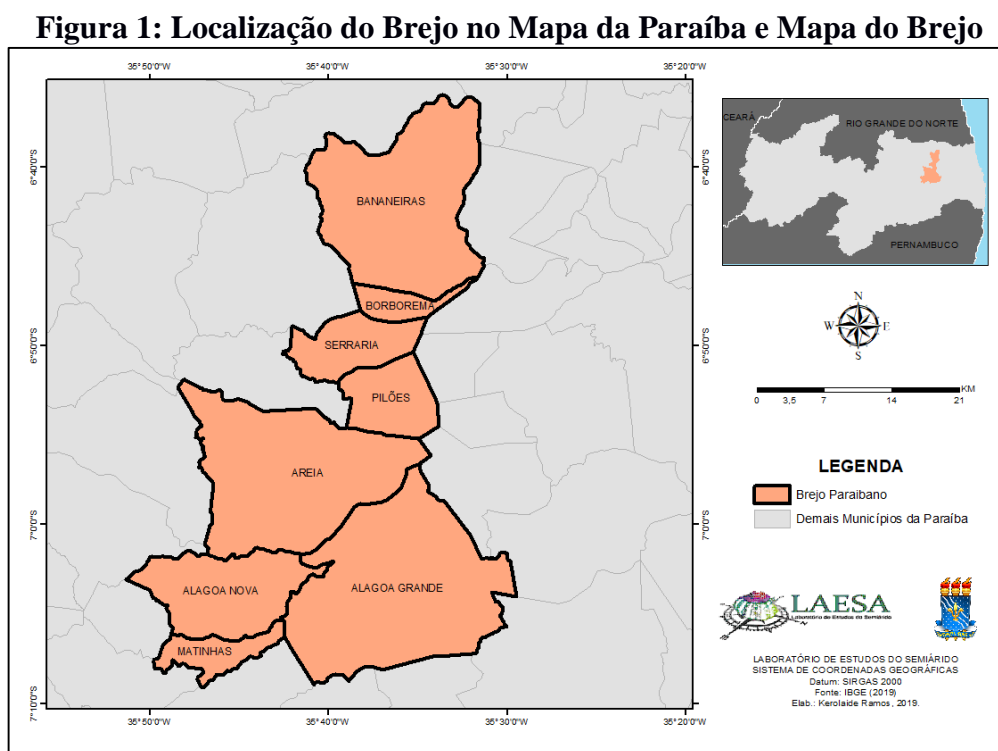
que auxiliem as prefeituras ao alcançar esses objetivos foram debatidos na presente pesquisa. A partir de então, serão propostas diretrizes que facilitem a implantação desse modelo, visando o desenvolvimento da região a partir do turismo.

3.1 A ESCOLHA DOS MUNICÍPIOS

A pesquisa foi realizada nos municípios de Areia, Alagoa Grande, Bananeiras e Pilões. Estes municípios estão inseridos na região no Brejo da Paraíba, e foram selecionados devido ao fato de que apresentam equipamentos turísticos bem estruturados, possuem um importante potencial turístico-regional, além de estarem inseridos em plataformas governamentais de fomento, a exemplo da “Rota Cultural Caminhos do Frio”, “Rota Cultural Raízes do Brejo”, “Circuito Junino do Brejo” e “Destino Brejo”, projetos desenvolvidos pelo Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo, em parceria com as Prefeituras, Governo do Estado da Paraíba e SEBRAE.

Do mesmo modo, estes municípios estão inseridos no Mapa do Turismo do Estado, levantamento realizado pelo Ministério do Turismo para a identificação de municípios e regiões com potencial turístico para o direcionamento de investimentos e políticas públicas.

As figuras a seguir demonstram a localização da região do Brejo no mapa do Estado da Paraíba e o mapa do Brejo, com os municípios integrantes da região:



Fonte: LAESA/UFPB (2019)

O município de Areia é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, possui um casario histórico bem preservado, com o primeiro teatro da Paraíba, o teatro Minerva, construído em 1859. É a cidade do renomado pintor Pedro Américo, no qual existe um museu dedicado a sua obra, e do escritor José Américo de Almeida. É famosa pelos diversos Engenhos, nos quais engarrafam doze rótulos de cachaça. Além do mais, Areia foi o segundo município brasileiro a decretar a abolição da escravatura, antes mesmo da assinatura pela Princesa Isabel.

Alagoa Grande é conhecida como a terra de Jackson do Pandeiro, artista considerado o “Rei do Ritmo”. Possui um Memorial dedicado ao artista, com todo o acervo de sua carreira além dos restos mortais que estão depositados em uma urna na entrada do Museu. Possui um casario bem preservado, a Igreja Matriz de Nossa Senhora da Boa Viagem, datada de 1868 e o Teatro Santa Iñez, o terceiro mais antigo da Paraíba, construído em 1902. Conta com o Museu dedicado à líder sindical Margarida Maria Alves, conhecida internacionalmente por suas lutas, além dos Engenhos da cachaça Gregório e Volúpia, esta última com o restaurante Banguê, e as cachoeiras do Quinze, Usina e Serra Grande.

Já Bananeiras é um forte polo turístico da Paraíba e detém uma estrutura hoteleira e gastronômica muito forte. É famosa pelos seus condomínios, onde está localizado o único campo de golfe do estado da Paraíba. O centro histórico é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Estado da Paraíba – IPHAEP, e conta com prédio preservado do antigo Convento das Carmelitas e a Igreja Matriz e de Nossa Senhora do Livramento. Possui o Engenho da cachaça Rainha, que engarrafa aguardentes desde 1877, além da famosa cachoeira do Roncador.

Pilões, por sua vez, se destaca no cultivo de flores. O Festival das Flores ganhou espaço no calendário de eventos da região. Além do mais, Pilões possui as cachoeiras do Poço Escuro, Manga e Ouricura. Também se destaca nos esportes radicais, na prática de rapel na Pedra do Espinho. Destaca-se ainda os Engenhos Várzea do Coaty e Boa-Fé e o Memorial Casa de Farinha.

A escolha desses municípios também se fundamenta em virtude de que a região abrangida pela pesquisa possui dois *campi* da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, campus II (Areia) e campus III (Bananeiras), além do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, localizado no município de Areia. A região reúne uma população média de aproximadamente 80.000 (oitenta mil) habitantes (IBGE, 2010), os quais serão beneficiados direta e indiretamente com os resultados da pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados primários, Martins (2006) assevera que as técnicas que podem ser utilizadas são as seguintes: observação, observação participante, entrevista, grupo focal, análise de conteúdo, questionários, pesquisa documental, pesquisa ação, pesquisa etnográfica e análise do conteúdo. Para a presente pesquisa, os instrumentos selecionados foram a observação e a entrevista de roteiro semiestruturado. Esta última, consiste na combinação de perguntas fechadas e abertas que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe a priori determinadas respostas ou condições.

Neste sentido, Gil (1993) aponta que a entrevista de roteiro semiestruturado é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Triviños (1992) contribui com o tema ao afirmar que a entrevista de roteiro semiestruturado parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos informantes.

No presente caso, os dados foram coletados nos meses de Abril, Maio e Junho de 2019, levando em consideração a abordagem multinível proposta na presente pesquisa. Foram realizadas observações, com coletas de fotografias das placas, estradas, trânsito e equipamentos turísticos, tiradas por mim quando das viagens aos municípios pesquisados e a aplicação de entrevistas com roteiros semiestruturados no âmbito dos três níveis de pesquisa: Nível Regional, Nível Municipal e Nível Individual, com agentes políticos, gestores, servidores públicos e atores que possuem participação e desenvolvem ou já desenvolveram ações e projetos ligados ao turismo dos municípios e/ou da região pesquisada.

Para o Nível Regional, foram convidados o presidente do Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo (FRTSB), o diretor do Centro de Ciências Agrárias da UFPB - Campus II, em Areia; a diretora do Centro de Ciências Sociais, Humanas e Agrárias da UFPB - Campus III, em Bananeiras; a gestora de turismo do SEBRAE-PB; o ex-Prefeito do Município de Remígio e Deputado Estadual da Paraíba e o Presidente da Federação das Associações dos Municípios da Paraíba – FAMUP;

Para o Nível Municipal, foram convidados os Prefeitos dos Municípios de Bananeiras, Areia e o Ex-Prefeito do Município de Alagoa Grande. No Nível Individual, as entrevistas foram realizadas com os Secretários de Turismo de Areia, Bananeiras e Alagoa Grande, e com o Diretor de Turismo e Cultura do Município de Pilões. O quadro 7 ilustra de maneira resumida os Níveis de entrevista, os entrevistados e as siglas que são identificados.

Quadro 7: Níveis de entrevista, entrevistados e siglas

Níveis	Entrevistados
Nível Regional	Presidente do FTRSB
	Diretora CCSHA UFPB, Campus III
	Ex-Prefeito e Deputado Estadual
	Diretor CCAA UFPB Campus II
	Gestora do SEBRA-PB
	Presidente da FAMUP
Nível Municipal	Ex-Prefeito de Alagoa Grande
	Prefeito de Bananeiras
	Prefeito de Areia
Nível Individual	Secretário de Turismo de Bananeiras
	Diretor de Turismo e Cultura de Pilões
	Secretário de Turismo de Areia
	Secretário de Turismo de Alagoa Grande

Fonte: elaboração própria (2019)

As entrevistas tiveram, em média, duração de 25 minutos. Todas elas foram gravadas mediante a permissão do entrevistado e utilização de aparelho de gravação adequado. Foi apresentado a cada entrevistado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), explicitando o objetivo do trabalho e as bases teóricas utilizadas, assim como informações sobre o uso das informações relatadas para fins exclusivamente de pesquisa. Ao final, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para permitir uma análise mais assertiva.

As entrevistas partiram de uma abordagem que permitiu investigar e identificar as ações adotadas pelos municípios para profissionalizar a gestão e promover o desenvolvimento turístico. Além dos fatores e as principais causas que dificultam a inserção de novos modelos de gestão no âmbito das Prefeituras dos Municípios pesquisados. Em seguida, as questões trouxeram elementos que permitiram detectar a percepção dos entrevistados sobre possíveis caminhos, sejam eles legais ou procedimentais, que facilitem o fomento de diretrizes para a implementação desse modelo em suas gestões.

Para compreender melhor como as entrevistas foram conduzidas, apresenta-se o quadro 8, que resume as perguntas que foram feitas, os sujeitos que foram entrevistados e a relação de cada pergunta e sujeito, com o nível de análise e os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 8: Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Níveis	Perguntas	Sujeitos da Pesquisa
Identificar as potencialidades turísticas da região do Brejo paraibano;	Regional	<p>Como você caracteriza a região do brejo em termos de desenvolvimento turístico?</p> <p>Quais as principais dificuldades enfrentadas para promover o desenvolvimento do turismo no brejo paraibano?</p> <p>Na sua opinião, quais as potencialidades turísticas do brejo paraibano? Existe algum planejamento para o desenvolvimento desses potenciais? Você consegue identificar algum potencial turístico que diferencie o território do brejo paraibano, de outras regiões do Estado da Paraíba? Em sua opinião, quais políticas poderiam ser adotadas pelos municípios para desenvolver as potencialidades turísticas da região? Quais políticas de cooperação poderiam ser desenvolvidas pelos municípios do brejo paraibano para aproveitar os potenciais turísticos da região?</p> <p>Como a gestão municipal pode contribuir no desenvolvimento/competitividade do brejo paraibano?</p> <p>Em termos de desenvolvimento turístico, quais as competências da região do brejo?</p>	<p>Presidente do FRTSB;</p> <p>Presidente da FAMUP;</p> <p>Diretores de Centro dos campi II e II da UFPB.</p> <p>Prefeitos, Ex-Prefeitos e Vice Prefeitos dos municípios;</p>
Caracterizar as dificuldades enfrentadas pela gestão do turismo em municípios do Brejo paraibano;	Municipal	<p>Na sua opinião, quais as potencialidades turísticas do município?</p> <p>Quais políticas de cooperação poderiam ser desenvolvidas pelos municípios do brejo paraibano para aproveitar os potenciais turísticos da região?</p> <p>Em termos de desenvolvimento turístico, quais as competências da região do brejo?</p> <p>Quais os principais desafios da gestão do município _____ para o seu desenvolvimento?</p> <p>Que estratégias deveriam ser adotadas para melhorar a gestão do município e potencializar o seu desenvolvimento/competitividade?</p> <p>Que ações a prefeitura vem adotando para a profissionalização do servidor público?</p>	<p>Prefeitos, Ex-Prefeitos e Vice Prefeitos dos municípios;</p>

<p>Caracterizar os processos de gestão dos servidores públicos dos municípios pesquisados.</p>	<p>Individual</p>	<p>Na sua opinião, quais as potencialidades turísticas do seu município? Existe algum planejamento estratégico para a gestão do seu município? Qual a importância do planejamento estratégico na profissionalização da gestão do município? Que estratégias deveriam ser adotadas para melhorar a gestão do município e potencializar o seu desenvolvimento/competitividade? Qual o papel do servidor público na profissionalização/desenvolvimento da gestão do município? Que competências os servidores deveriam desenvolver para profissionalizar a gestão municipal? (turismo). Que ações a prefeitura vem adotando para a profissionalização dos servidores públicos? A institucionalização de uma Lei poderia auxiliar a implementação de um novo modelo de gestão que levasse em consideração as competências como critério para a contratação?</p>	<p>Secretários e Diretores de turismo municipais.</p>
--	-------------------	--	---

Fonte: elaboração própria (2019)

Para fundamentar a escolha dos sujeitos da pesquisa, fez-se uma análise detalhada de cada grupo selecionado e as contribuições que os entrevistados dariam a pesquisa. Do mesmo modo, também foi utilizada a técnica de bola neve, ou seja, ao entrevistar um participante, solicitava-se ao mesmo uma indicação de entrevistado que poderia contribuir com a pesquisa. Assim, a partir do momento em que percebeu-se a repetição de informações, chegando a uma saturação, deu-se como suficiente o número de entrevistas.

No Nível Regional, a pesquisa foi realizada com representantes de associações, federações e organizações governamentais que lideram e promovem ações de turismo e gestão pública na região pesquisada, além dos diretores de centro dos campi da Universidade Federal da Paraíba, que chefiam o desenvolvimento de trabalhos, projetos e pesquisas no setor de políticas públicas que propiciam o desenvolvimento da região do brejo da Paraíba.

Quanto ao nível municipal, as entrevistas foram realizadas com os Prefeitos e Ex-prefeito dos municípios pesquisados. Justifica-se o convite, visto que estes ocupam o cargo de chefe do poder executivo municipal, sendo os responsáveis pela administração dos

municípios, aplicação das receitas e pela formulação das políticas de governo desenvolvidas na administração municipal.

Com relação ao nível individual, a pesquisa foi realizada com os secretários e diretores que ocupam pastas ligadas ao turismo dos municipais pesquisados. Tal escolha se fundamenta pelo fato de que estes formam o segundo escalão das administrações municipais, sendo os responsáveis por auxiliar os prefeitos e desenvolver as políticas de gestão, ordenar despesas, coordenar e acompanhar o cumprimento das metas governamentais ligadas ao turismo.

No tocante aos dados secundários, estes foram coletados por meio de pesquisa em bancos de dados (Portal da Transparência, sites institucionais e nos arquivos) dos municípios pesquisados, além de dissertações, planos de gestão, trabalhos desenvolvidos e atas de reuniões das associações entrevistadas. A partir da coleta de dados secundários, foi possível identificar se existem outros trabalhos anteriormente desenvolvidos e instrumentos normativos que propõem, autorizam e/ou facilitam a implementação de modelos de gestão nos municípios pesquisados, em outros municípios brasileiros ou em outras instituições públicas.

Além do mais, utilizou-se da observação para identificar e acompanhar os projetos desenvolvidos pelo Fórum de Turismo Regional e Sustentável do Brejo e pelo SEBRAE, além das ações governamentais e eventos promovidos pelos municípios.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo conforme entendimento de Bardin (2011). Segundo esse autor, a análise de conteúdo consiste em uma “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (BARDIN, 2007, p. 24)”. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas na íntegra e gerado um protocolo. Cada entrevistado recebeu um código de identificação, utilizando a letra “E” para indicar o entrevistado, um número em algarismo romano, de I até XIII, para diferenciar os entrevistados, além de um número “n”, que caracteriza o trecho do protocolo utilizado na análise.

A análise de conteúdo é dividida em três etapas: **Pré-Análise, Exploração do Material e Tratamento dos resultados**. A Pré-Análise consiste em organizar o material que

será analisado, no caso, as entrevistas transcritas. Todas elas foram reunidas e constituíram o chamado *corpus* da pesquisa. A formação desse *corpus* seguiu as seguintes regras:

- exaustividade: foram analisadas todas as entrevistas, sem omissão de informação;
- homogeneidade: o mesmo roteiro de entrevista foi utilizado para entrevistados pertencentes à mesma dimensão.
- pertinência: as entrevistas se adaptam ao conteúdo e ao objetivo da pesquisa que consiste em propor diretrizes para a implantação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento de municípios do brejo paraibano.

Adicionalmente, a organização do material foi realizada mantendo-se uma margem à direita e à esquerda permitindo registrar notas e marcar semelhanças e contrastes. Para realizar as marcações foi utilizada a ferramenta do Word “cor do realce do texto” atribuindo a mesma cor para destacar as semelhanças encontradas.

O primeiro contato com os documentos se constitui no que Bardin (2007) denomina de "leitura flutuante. Durante a leitura flutuante foi possível realizar a decifração estrutural subjacente a cada entrevista, constatando-se que alguns temas se repetiam com bastante frequência e serviram de base para identificação de diretrizes. Em seguida, esses temas foram agrupados em determinadas categorias (estabelecidas na próxima seção), constituindo-se a segunda etapa da Análise de Conteúdo, ou seja, a Exploração do Material.

Encerrada a fase de Exploração do Material, parte-se para o Tratamento dos Resultados que se subdivide em inferência e interpretação. Assim, foram feitas as inferências sobre as possíveis diretrizes para implantação da gestão por competências, assim como foi realizada a interpretação dessas constatações com base nas teorias sobre Gestão Municipal (Veloto et al., 2011; Reston, 2000; Mendes, 2016; Trento, 2012), Desenvolvimento Territorial (Steinberg, 2013; Corrêa, 2009; Emmendoerfer et al 2014, Viella et al 2014) e Gestão por Competências (Silva, 2014; Brandão, 2005; Pantoja e Iglesias, 2013).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa, por meio da análise de conteúdo do discurso dos entrevistados. Os relatos detalharam as ações desenvolvidas na região pesquisada e na gestão dos municípios onde os entrevistados exercem suas atividades. Apontam as potencialidades da região, os projetos desempenhados pelas secretarias de turismo dos municípios e as dificuldades enfrentadas pelos órgãos e gestores para promover o desenvolvimento turístico de municípios do brejo da Paraíba, conforme veremos adiante.

As entrevistas contemplaram a proposta deste trabalho nos três níveis de análise. Inicialmente, foram realizadas entrevistas para captar as percepções dos entrevistados no Nível Regional. Em seguida, percepções sobre o Nível Municipal e por fim no Nível Individual. Os resultados estão estruturados de acordo com os níveis de análise a partir da perspectiva multinível, proposta para o presente estudo.

4.1 NÍVEL REGIONAL

Nesta seção, foram identificadas três categoriais, sendo elas, **Integração Regional, Parcerias e Infraestrutura**. Como já exposto, as categorias foram selecionadas de acordo com o relato dos entrevistados, colhidos a partir da formulação de entrevistas com roteiros semiestruturados. O quadro 9 resume as categorias e as sub-categorias identificadas no Nível Regional, passemos a analisá-las individualmente a seguir.

Quadro 9 – Composição das categorias analisadas no Nível Regional

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
Integração Regional	<ul style="list-style-type: none"> - Ações conjuntas - Consórcios de municípios - Eventos Agregados - Política Pública regionalizada - Atividade turística igualitária
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia espontânea - Participação de diversos atores - Agricultura familiar <ul style="list-style-type: none"> - Colaboração - Iniciativa privada
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Sinalização turística <ul style="list-style-type: none"> - Rodovias - Acessibilidade - Distância - Revitalização da malha rodoviária

	- Rota turísticas - Desenvolvimento econômico
--	--

Fonte: elaboração própria (2019)

4.1.1 Integração Regional

O discurso dos entrevistados revela que os municípios do brejo paraibano passaram a enxergar novas estratégias de atuação no desenvolvimento de ações para a promoção do turismo. Dentre elas, destaca-se a Integração Regional na formulação de trabalhos, entre municípios, principalmente no quesito realização de eventos, o que trouxe benefícios coletivos e não gerou competição como se pensava no passado.

Percebeu-se que interligar os municípios aos eventos que promovam cultura, música, dança, gastronomia, entre outros, daria maior visibilidade a região pesquisada e, com isso, o conjunto de municípios ganharia notória publicidade e, conseqüentemente, aumento de visitas em seus atrativos turísticos.

A Integração Regional no desenvolvimento de ações, ou seja, em cooperação com os municípios da região, tem movimentado todo o território, de maneira uniforme e frequente, buscando o desenvolvimento equiparado a partir do turismo, conforme extrai-se do relato EI.9:

Existem empreendimentos que **vivem do turismo o ano inteiro**, mas tem cidades que ainda não tem. Então, é a busca de equiparar os municípios com políticas públicas. (EI.9)

Nesse sentido, ganha destaque a criação do Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo – FRTSB, “associação que gerencia parte da política de turismo regional do brejo, articulando os projetos na instância de governança, entre os municípios e o setor privado” (EI.1). A partir da criação da entidade, em 2004, o Fórum liderou ações conjuntas, entre os municípios, que passaram a integrar políticas regionais, afastando a antiga atuação de forma isolada e se filiando as políticas de regionalização do Ministério do Turismo.

Essa integração possibilitou que os projetos tivessem a liderança da associação, e fossem ouvidos pelos demais entes (Governo do Estado, Governo Federal e iniciativa privada), bem como desenvolvidos com maior rapidez, independência e sustentabilidade, como pode-se observar nos discursos EI.2; EI.3; EI.4; E.III3:

O fórum ele une da política pública do Ministério de Turismo que é de regionalização do turismo. Então, no programa tem que existir na região uma instância de governança, essa instância de governança ela vai agregar os **municípios que são considerados turísticos pelo ministério do turismo** e vai desenvolver **política pública de forma regionalizada**, é um espaço de diálogo de planejamento e de **ações conjuntas**, visando o **desenvolvimento turístico de forma regionalizada**. (EI.2)

Desde 2004 que o fórum descobriu esse viés econômico, o turismo tem trabalhado como vetor de desenvolvimento econômico para as cidades. (EI.3)

A união de municípios em torno de objetivos comuns seria uma estratégia interessante. Porque a partir do momento que os municípios se unem e se torna mais fortes e unidos, existe uma força maior junto ao Governo do Estado, junto ao Governo Federal, para reivindicar ações de maior vulto para essas populações. Mas, no momento que os municípios seguem isolados, então os problemas maiores também ficam difíceis de serem resolvidos e cada município isolado, no caso da Paraíba, é um dentro duzentos e vinte e três, que não tem força. Então, se os municípios se unissem para tratar de desenvolvimento de forma conjunta, seria mais fácil de se conseguir emenda de maior vulto, 'a nível de' governo federal e também de um programa direcionado pelo Governo do Estado para ser parceiro da resolução de problemas. (EVII.6)

O fórum de turismo do brejo é um *case* que é, não só exemplo para Paraíba, vai para o Brasil, onde nove prefeituras ou mais prefeituras se agregaram. (EIII.3)

[...] a partir do Fórum estreitou-se os laços entre os municípios, porque aí criou-se uma identidade, um pertencimento sobre a região turística do brejo, é uma região, como eu falei anteriormente, uma região pobre que era até meio 'escanteada de Política Pública' e que hoje tomou uma autogestão a própria região. (EI.13)

[...] o Fórum de turismo do brejo também tem, nesses últimos 4 anos, tido uma **gestão muito boa**, que eu tenho participado de outras gestões onde houve problemas de **lideranças desarticuladas** dentro do processo e isso atrapalhou muito, mas essa nova gestão, ele tem buscado, tem **ficado à frente dos processos**, não precisa mais o SEBRAE ser o carro chefe, o fórum de turismo do brejo já faz esse papel, de governança e parcerias. (EV.1)

No último discurso, percebe-se que o processo de Integração Regional depende da atuação das lideranças, na articulação das ações e coordenação dos projetos. O entrevistado EV.1 destaca que a qualidade da gestão tem favorecido maior governabilidade e parcerias para a promoção do turismo.

Uma das maneiras de viabilizar essa atuação agregada foi a criação de um calendário de eventos integrado, que articulasse todos os municípios da região, rechaçando a ideia de visitação aos atrativos somente em datas festivas, feriados ou férias escolares. Em 2006, foi criado o circuito "Caminhos do Frio", primeiro evento desenvolvido pelo Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo, que consiste em um festival de cultura, música, artes, gastronomia e ecoturismo, que é realizado nos municípios do Brejo paraibano e ganhou grandes proporções ao longo desses anos.

Atualmente, o festival conta com nove municípios em sua programação, sendo eles Areia, Pilões, Matinhas, Solânea, Serraria, Bananeiras, Remígio, Alagoa Nova e Alagoa Grande. O Caminhos do Frio é realizado entre os meses de Julho a Setembro, época em que a temperatura atinge uma média de 12° (doze graus) na região, sendo uma semana de intensa programação cultural em cada cidade, com apresentações teatrais, exposições, oficinas, shows musicais, trilhas ecológicas, visitação a engenhos de cachaça e rapadura e outros atrativos.

Os relatos dos entrevistados ilustram a importância da criação do Caminhos do Frio como evento agregador e que mantém uma programação anual, fixa no calendário turístico do Estado, movimentando toda a região do Brejo, incentivando o desenvolvimento de ações cooperadas entre as Prefeituras e servindo de exemplo para outras regiões, vejamos:

[...] o fórum de turismo do brejo já faz esse papel, de **governança e parcerias**. O Caminhos do Frio que nasceu em 2006, em Bananeiras e ainda continua, tem sido até exemplo para as outras regiões também, e o mais importante para o brejo, ele trabalha com **turismo de experiência** com o **turismo criativo** e com a **produção associada ao turismo** que na produção associada ao turismo estados manifestações culturais a gastronomia o artesanato os valores e as crenças da Comunidade. **(EV.1)**

[...] é, sempre a gente tem destacado muito pelo turismo de eventos e tem sido uma estratégia em manter com qualidade o calendário. **(EVIII.3)**

Eu destaco a unidade que existe através de mecanismos formais como é o Fórum de turismo do brejo, também a existência de eventos culturais pactuados entre os municípios, como é o caso do “Caminhos do Frio”, que nasceu em Bananeiras. **(EIX.2)**

A criação do Caminhos do Frio como política de integração regional trás uma realidade descrita na literatura, quando analisada por Steinberg (2013), sob a perspectiva da criação dos territórios. Para a autora, o território pode se desenvolver por meio de uma visão regional, urbana, rural e social. Todavia, o que não se pode negar, é a estreita relação existente entre o território e as políticas ali implementadas. Acrescenta afirmando que o território é visto como uma nova categoria, que passou a englobar diversas políticas, sejam elas econômicas, sociais, setoriais ou espaciais (STEINBERG, 2013).

Com efeito, o Caminhos do Frio tornou-se uma política de integração regional, desenvolvida pelo Fórum, que promoveu o desenvolvimento do território do brejo da Paraíba. Um dos entrevistados relata que o Caminhos do Frio estreitou os laços entre os prefeitos, incentivando-os a formalizarem ações integradas, em consórcios. Entretanto, EVI.1 reconhece que ainda é pouco para o potencial que a região tem:

[...] Acho que já tem um grande caminho, todos os anos estão crescendo, os prefeitos estão se **unindo**, procurando fazer em **consórcio**, o “Caminhos do frio”, o

“Raízes do Brejo”, mas eu acho que ainda é muito pouco para o potencial que tem. (EVI.1)

A iniciativa do Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo de criar o Caminhos do Frio, foi abraçada pelos municípios e, a partir daí, ações foram desenvolvidas pela entidade com apoio das gestões municipais. Os resultados positivos com a criação da rota incentivaram os gestores a criarem também outros eventos, que envolvessem outros municípios que não estavam dentro do Caminhos do Frio, mas que também fazem parte da região do Brejo. Nesse norte, foram desenvolvidos outros projetos, como o “Raízes do Brejo” e o “Circuito Junino”, que passaram a ter boa aceitação, conforme relatado pelos entrevistados EI.11; EII.7; EIV.6; EIII.6:

[...] A gente criou outro roteiro, porque nem poderia colocar todo mundo no Caminhos do Frio, porque o período de frio tem um tempo e a gente criou outro roteiro, para que os outros municípios também desenvolvessem atividades e que dentro dessas atividades acabam saindo **lideranças**. (EI.11)

Nessa gestão atual, desses prefeitos, eu percebo que eles **estão muito mais unidos**, sentando e discutindo mais coletivamente as propostas que vai para os municípios. Então, precisaria realmente né verificar quais são as falhas e trabalhar com **políticas né que possam atender o maior número dos municípios**. (EII.7)

[...] Porque como se trata de Caminhos do Frio, concentra Junho, não porque já é festa junina, mas Julho e Agosto, não tem como fazer Caminhos do Frio em Setembro, porque já é verão, então eles criaram outro até marca Raízes do Brejo para ter mídia, para incluir os outros municípios que não puderam entrar em caminhos do frio. (EIV.6)

[...] mesmo com a Rota cultural, a gente que deveria criar mais eventos. Eu acho uma coisa que **estimula muito o turismo** são os **eventos**, eventos na região inclusive nas novas cidades que têm o caminho do frio e a outros eventos que possam se juntar. Eu acho que Bananeiras, Solânea, Borborema e Belém criaram também um circuito do São João, um circuito junino do Brejo. São quatro cidades, Raízes do Brejo do Projeto, outro projeto. Criar em outros momentos, sei lá. Um evento na **área de gastronomia**, por exemplo, na época de gastronomia, no final do ano um evento de **cultura popular, folclore** também no período né, pensar em outros eventos eu acho que estimulam muito turismo, e outra coisa que eu vejo que é muito deficitário é pensar um **roteiro turístico integrado**, existe o roteiro turístico de Areia ou de Bananeiras, mas não existe do brejo. Precisa **pensar o brejo como todo**. (EIII.6)

[...] a existência de eventos culturais pactuados entre os municípios, como é o caso do “Caminhos do Frio”, que nasceu em Bananeiras, como é o caso “Raízes do Brejo”, Bananeiras não faz parte, mas os municípios próximos como Borborema, como Belém, fazem parte e como é o que acontece com o “Circuito Junino do Brejo”, que é uma parceria com seis municípios para os festejos juninos, tem que ser com o “Caminhos do Frio”, o “Raízes do Brejo” e com “Circuito Junino”. (EIX.2)

A integração regional de municípios também proporciona maior logística aos roteiros e estrutura para o turista, visto que possibilita a utilização de equipamentos turísticos

de outros municípios, quando inexistentes no território, a exemplo de hotéis e restaurantes. Este pensamento proporciona uma maior estrutura para os equipamentos turísticos, além de uma visitação integrada, em um mesmo evento, conforme relatado por um dos entrevistados:

[...] que é que acontece com a questão da regionalização **alguns municípios utilizam os equipamentos turísticos de outros**, digamos o hotel triunfo em Areia, **quando tem atividade turística em Remigio que é uma cidade próxima, as pessoas ficam hospedadas em Areia e vão ‘pra’ lá enquanto o município não de desenvolve**, por isso que a gente trata de forma igualitária. (EI.9)

A divulgação de um pacote de turismo integrado também foi ressaltado por um dos entrevistados, que descreveu que essa prática seria capaz de atrair mais turistas para os municípios. Aliás, EVII.3 ressalta que tempos atrás tentou implementar essa prática, mas que não houve sucesso:

Sempre fui da ideia e tentei ainda anos atrás, para que se fizesse um **pacote turístico de uma região específica do Brejo** paraibano, que se juntassem **dois ou três municípios**. Que, quanto mais municípios envolvidos, mais dificuldade de se realizar essa parceria porque nenhum município do Brejo paraibano por si só, individualmente, é capaz de atrair, atrair de forma mais grandiosa, atenção de turistas para esse município. Agora, se a gente **vende a região do Brejo paraibano**, com dois ou três municípios, então dá para preencher aí um final de semana, um feriadão dois ou três dias e **enriquece o atrativo turístico**. (EVII.3)

A viabilidade do pensamento aduzido por EVII.3 é identificada mais adiante, quando o entrevistado fundamenta a ideia, sob o aspecto da proximidade da região do brejo com a capital do Estado, João Pessoa e com Campina Grande. Para o entrevistado, essa experiência é bem sucedida em outros estados do Brasil, vejamos:

[...] se cada município **continuar de forma isolada**, como tem sido feito até hoje, jamais vamos ter um amadurecimento no quesito atração turística. Porque Alagoa Grande e outros municípios vizinhos, juntos tem um potencial grande de se montar um pacote dessa natureza e fica a 110,120, 130, no máximo, quilômetros de João Pessoa, que é o principal ponto de chegada de turistas, principalmente em outros estados e um pacote dessa natureza saindo de João Pessoa principalmente. Bem, como Campina Grande, que está quase 60 quilômetros, com certeza criaria um polo turístico, um polo turístico com mais atrativos, um **polo turístico mais robusto**. [...] Então, como exemplo que outros municípios também poderia ficar envolvido, então se criaria um pacote sim e que atraísse esses municípios vizinhos, um pacote do Brejo, como essa experiência essa que é bem-sucedida em outros estados do Brasil.(EVII.3)

Outro fato importante identificado a partir das entrevistas, diz respeito ao olhar dos gestores. Os discursos apontam que anteriormente, existia uma espécie de concorrência entre os municípios integrantes da região pesquisada, além de um certo orgulho dos gestores

de promoverem seus municípios e conseqüentemente sua gestão, de modo a competir com os eventos dos municípios circunvizinhos, instigando uma disputa que não gerava valor.

Os resultados revelam que esse pensamento sofreu mudanças e os gestores passaram a compreender que a união dos municípios na formalização de ações, implementação de projetos e o desenvolvimento de eventos, traria mais benefícios a região, conforme extrai-se dos depoimentos EI.10, EXIII.1, EIV.2:

[...] a gente sempre fala, é trabalhar de forma **unificada**, não individualizada. O que é que acontecia aqui na região, e como existem em diversas outras, alguns municípios, tinham uma rixa com outros, essas cidades menores tinham uma com outra, como por exemplo Solânea e Bananeiras, quando se tinha alguma coisa em Bananeiras, Solânea fazia no mesmo dia para competir e chegou-se um momento que hoje, com o Caminhos do Frio eles não são concorrentes, eles podem dar as mãos e concorrente um com o outro. (EI.10)

[...] cada município se preocupa hoje não mais disputar com seu colega o outro município, mas cada um vender também o destino anterior ou posterior. Então, a gente começa a divulgar a partir do início de Junho o Caminhos do Frio, para que o visitante vá a Areia, mas passe por Alagoa Grande e consuma em alguma coisa. Da mesma forma Areia, depois de acabada semana ela começa a divulgar Pilões, Serraria, Bananeiras e conseqüentemente até o final da Rota. (EXIII.1)

[...] os municípios eles têm que estar **juntos**, discutindo quais são as políticas que podem ser discutidas juntas. Que por exemplo, **não vem nenhum turista aqui para Bananeiras que veja só Bananeiras**, normalmente **ele vai para outros municípios também**. Até porque Bananeiras um dia ou dois dias você já né, fechava junto. Então, eu acho que deva ter uma **política regional**. (EII.6)

A gente já passou também por problemas de **lideranças desarticuladas**, tipo secretário de turismo, que queria aparecer sozinho, que não entendia o que era um **desenvolvimento regional**, então foram fases. E, no fundo, quem faz a coisa acontecer são as pessoas, então se você tem uma **unidade** que todos estão pensando que o coletivo e todos estão colaborando um com o outro o **desenvolvimento** acontece. (EV.2)

[...] Essa nova geração de gestores públicos que foram eleitos eles estão mais próximos da comunidade e mais próximos do Fórum de turismo, ou seja, a consolidação do Caminhos do Frio já favorece isso, eles não querem ficar fora da foto, fora do evento, entendeu? (EV.8)

[...] Lá em Minas Gerais tem uma série de caminhadas pelos engenhos e lá todo mundo vai conhecer, como as vinícolas do Rio Grande do Sul. O cara vai lá conhecer, ver **a natureza, se hospedar** e dali já puxa para outro evento, uma tirolesa, um lago, vai conhecer alguma coisa. Portanto, é isso que o município tem que descobrir sua particularidade mas em consórcio possa ser que consigam fazer um melhor trabalho. (EVI.5)

As afirmações dos entrevistados vão ao encontro do que dispõe Anselmo (2013), quando relata que a Administração municipal deve estar preparada, equipada tecnologicamente, e dispor de recursos humanos, técnicos e gerenciais, devidamente qualificados para desempenhar as funções inerentes à atividade (ANSELMO, 2013). Do

mesmo modo, Corrêa (2009) afirma que o desenvolvimento de regiões na Europa não ocorreu a partir do resultado de políticas regionais efetuadas de cima para baixo, mas de articulações entre atores internos da própria região.

Logo, percebe-se que o desenvolvimento de ações regionalizadas proporciona maior publicidade à região do Brejo, promovendo a divulgação do território e diminuindo despesas, além de oportunizar que outros municípios, de menor potencial financeiro, possam divulgar suas atrações turísticas e, portanto, atrair visitantes, contribuindo para a economia local, conforme pode ser constatada nas seguintes falas:

As políticas públicas quando são **rateadas**, um produto que você vai, digamos, para um Município **se for para nove, ele acaba caindo o preço**, e aí todos saem **beneficiados**. Com isso, enxuga-se a gestão e fica mais **transparente** e ajuda todo mundo de uma forma **equilibrada**. (E1.4)

Existem dentro dos “Caminhos do Frio” cidade que tem trinta e seis mil habitantes e tem cidade que tem oito. Então, há uma disparidade até de recurso né, vindo desses municípios, mas que a gente procura **desenvolver a atividade turística de uma forma que seja igualitária** para todos. (E1.4)

O quesito **divulgação** é muito abordado pelos entrevistados. Eles ressaltam que o trabalho integrado proporciona maior divulgação para região e, algumas vezes, proporciona mídia de forma espontânea e por um longo período, haja vista que o circuito de eventos possui uma larga durabilidade, conforme podemos observar:

[...] foi o que aconteceu com o Circuito Junino, cada cidade fazia a sua festa. Então, eles decidiram se unir e economizou porque eles lançaram no mesmo dia o *folder* em conjunto, toda mídia era conjunta e era rateada, então você faz o que, **unido você torna o evento mais forte**, porque uma coisa é, digamos, o próprio Caminhos do Frio uma coisa é você fazer a divulgação de um evento que dura uma semana na sua cidade, a mídia pode até se interessar, mas se você tem nove cidades fazendo parte de um conjunto então a publicidade é maior. Hoje em dia nós temos uma coisa, mídia espontânea muito grande isso atrai o olhar do turista para conhecer essa experiência de **viver uma semana em cada cidade e cada cidade tem um tema, cada cidade tem sua particularidade** e acho que é trabalhar cada vez mais em conjuntos, porque como são cidades pequenas a maioria tem as mesmas limitações e juntas elas podem estar trabalhando. (E1.10)

[...] o evento Raízes do Brejo, essa proposta de ser itinerante também foi uma coisa daqui do SEBRAE. Porque a gente entende que se a gente tem um evento cada evento com sua temática mas não está inserido no guarda-chuva maior ele se perde ele fica muito pequeno mas se a gente tem um caminho do frio que durante nove semanas são 9 Semanas de mídia espontânea e que ele faça ser um mega evento. (E1.6)

Uma política comum que poderia ser [...] seria eles fazerem uma **propaganda conjunta**. De repente, sairia mais barato. Vamos pegar, são nove municípios no brejo e vamos fazer um vídeo institucional de um minuto mostrando vários lugares, **sairia muito barato para os municípios** e você teria uma propaganda muito mais **extensa** e não só em uma TV de pequeno alcance, você poderia fazer em várias TV.

(EIV.5)

Dessa forma, é possível corroborar com a visão dos entrevistados quando ressaltam que as parcerias entre os municípios contribuem para auxiliar na sua divulgação, sobretudo os menores, uma vez que a divisão dos custos de um determinado produto de divulgação ou atração, garante a entrada de municípios menores no circuito de grandes eventos do Brejo e, que, anteriormente, estavam impossibilitados devido às condições financeiras e não eram considerados como prioridade na agenda pública.

É importante esclarecer que, do mesmo modo que os municípios dividem os custos, as receitas que são arrecadadas com a formalização dos eventos também é compartilhada, de modo que, o recurso arrecadado, mesmo que sob a liderança dos grandes municípios, seja partilhado para todos, inclusive para aqueles que jamais teriam a possibilidade de receber recursos e publicidade individual, já que a concorrência, a quantidade de atrativos e direcionamento político não permitiriam.

O depoimento do entrevistado EI.5 deixa claro essa questão na explicação a seguir:

[...] um projeto entre seis cidades ele é orçado em mais de um milhão, então a gente conseguiu **cinquenta mil reais, rateado ficou sete mil para cada cidade. (EI.5)**

A partir dos relatos, é possível perceber que a atuação em conjunto eleva o território do brejo paraibano para um patamar de destaque, além de envolver a participação dos diversos atores e segmentos sociais. A participação mútua de atores é defendida na literatura como um dos aspectos para o desenvolvimento do território, conforme é descrito por Steinberg (2013, p. 63), quando afirma: “O território não é propriedade do Estado e sim de todos os agentes e atores sociais que têm o poder do ‘agir político’ na sociedade. Não pode ser capturado pelo Estado nem pelos que detêm o direito de propriedade”.

Desse modo, a autora defende que a “as políticas públicas possuem, independente de atuação do Estado, o condão de indicar, direcionar e redirecionar o uso do território, evidenciando seu potencial político” (STEINBERG, 2013, p. 63). O mesmo pensamento é descrito por Corrêa (2009), quando afirma que a visão do desenvolvimento, essencialmente, econômico estava sendo enfraquecida e os estudos passaram a dar conta de que o desenvolvimento de um espaço dependia do nível de organização de sua sociedade em relação

aos objetivos que lhes eram comuns. Para o autor, esse pensamento ficou conhecido como abordagem territorialista.

Há, ainda, relato dos entrevistados de que o viés político, anteriormente tido como empecilho para o desenvolvimento de ações, passou a não ser mais um problema, já que as ações eram buscadas pelo conjunto de municípios, por meio do Fórum, e não em nome de uma administração isolada, o que afastaria qualquer direcionamento de políticas com o alinhamento político-partidário da gestão municipal, recebedora dos recursos, com a dos demais entes concedentes (Estadual e Federal). Nesse norte, temos as seguintes afirmações EI.10; EI.11:

Uma das coisas que o Fórum preza e que era um empecilho muito grande, era a **questão partidária**, e fulano prefeito só se unia com fulano prefeito que é do mesmo partido político, e hoje em dia não existe isso. (EI.10)

[...] dos nove municípios sete eram da oposição ao governo do estado, através do fórum eles receberam palco, som e iluminação, os mesmos que os outros receberam, porque o fórum estava intermediando, então a gente mostrou que não é a **questão partidária**, é a **questão do desenvolvimento**, e que quem vai ganhar é a região quem vai ganhar é a **Paraíba**. (EI.10)

[...] o Governo do Estado, quando ele é parceiro do município, também o município tem uma extensão no seu progresso. Agora, infelizmente, as **questões político-partidárias**, às vezes estão acima das questões do desenvolvimento local e isso atrapalha muito quando se instalar uma política pública que não atrapalha, não prejudica população, questão de político-partidárias, a situação seria bem mais interessante. (EVII.5)

Percebe-se que a fala dos entrevistados alinha-se com o que está descrito na literatura, quanto a discussão do aperfeiçoamento da gestão de um município. Anselmo (2013) retrata a necessidade do desenvolvimento da economia local para promover aumento na capacidade contributiva dos munícipes e o consequente desenvolvimento socioeconômico do Município:

Cada município tem a realidade econômica atrelada à capacidade local de gerar impostos. Quanto mais desenvolvida a economia local, maior será a capacidade de geração de tributos pelas empresas e pelos prestadores de serviços. Isso indica que esses municípios são geradores de riqueza e, conseqüentemente, a população possui melhor condição socioeconômica. Certamente, esses municípios também enfrentam muitos problemas, porém, a capacidade de contribuição de seus moradores é maior (ANSELMO, 2013, p.11).

Dessa forma, resta claro que a Integração Regional é uma categoria predominante para o desenvolvimento da região, atrelando a gestão agregada dos municípios quando da formulação de ações turísticas, eventos e rateio de despesas, rechaçando qualquer viés político

partidário na tomada de decisão, proporcionando que as ações sejam desenvolvidas em conjunto, focados em um projeto coletivo.

4.1.2 Parcerias

Outra categoria identificada no relato dos entrevistados diz respeito às Parcerias que são realizadas para promover o turismo nos municípios. Segundo Di Pietro (2017), o vocábulo parceria era utilizado para designar todos os ajustes entre o poder público e o particular para consecução de fins de interesse público. Recentemente, expressão parceria ganhou novos contornos, surgindo a expressão parceria público-privada, para designar apenas dois tipos de parceria: a concessão patrocinada e a concessão administrativa.

Carvalho Filho (2009), acrescenta que parceria público privada é conceituada como:

Acordo firmado entre a Administração Pública e pessoa do setor privado com objetivo de implantação ou gestão de serviços públicos, com eventual exceção de obras ou fornecimento de bens, mediante financiamento do contratado, contraprestação pecuniária do Poder Público e compartilhamento dos riscos e ganhos entre os pactuantes (CARVALHO FILHO, p. 406 2009).

Nos relatos, os entrevistados apontam a participação de atores privados, que não estão ligados ao poder público, como aliados no fomento de ações de turismo. Para o entrevistado EI.9, embora o setor público seja primordial na formulação de ações diretas para o desenvolvimento turístico, faz-se necessário a participação de agentes privados, a exemplo de empresários, para alavancar as ações do setor turístico. EI.9 sugere o fortalecimento de uma política pública de agregação dos empresários, em virtude do receio que se existe com a vinculação política, vejamos:

O turismo, ele tem alguns agentes que são primordiais. Existe um agente público, que vai ter algumas ações diretas, como infraestrutura, mas aí, ele tem um agente privado, o empresário. Acho que uma política pública maior de agregação dos empresários, a gente sempre se discutiu que é difícil um empresário se unir a um poder público, por medo de vinculação política. (EI.9)

Para o entrevistado EII.2, a ex-prefeita do município de Bananeiras, Marta Ramalho, foi quem teve “uma visão diferente”. Em suas palavras, a ex-gestora “entendeu que era possível fazer turismo na região”, se referindo a região do brejo paraibano. Acrescenta afirmando, “Ela começou a trabalhar nisso junto com alguns empresários. Para o entrevistado:

[...] Bananeiras entendeu que ela sozinha não poderia fazer turismo e aí começou a envolver outros dirigentes, outros atores da sociedade e entender que a região poderia ser beneficiada com o turismo aqui. **(EII.2)**

Outro aspecto identificado na fala dos entrevistados envolve a existência de campi da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, situado nos municípios de Areia (campus II) e Bananeiras (campus III), além do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, localizado em Areia. Para um dos entrevistados, as Universidades facilitam a formação de capital social:

[...] é uma região também que também tem muitas universidades disso também facilita a formação de capital social e também muitas organizações sociais, têm muitas organizações sociais sindicatos de trabalhadores rurais fortes muito bacana além das belezas naturais que são imensas. **(EIII.1)**

Na percepção dos entrevistados, a Universidade não é tão presente nas ações desenvolvidas pelos municípios onde está localizada. Há uma lacuna nos estudos, no apoio, no acesso a dissertações, projetos e o que é pensado no âmbito acadêmico. Conclui seu raciocínio sugerindo a implantação de uma extensão da Universidade, funcionando como uma agência de desenvolvimento.

[...] porque a Universidade não é tão presente? Na qualificação disso? Se é um órgão federativo que recebe recurso, porque que ele não tem uma portaria, que no convênio, quando for feito, esse município tenha uma, seja um braço da extensão da universidade e apoio a esses município. [...] você quase não tem acesso a dissertações, aos projetos, a tudo que é pensado na universidade, ele não é implantado, ele fica engavetado na biblioteca da universidade, e eu acho que deveria ter uma extensão e a universidade também funcionar como uma agência de desenvolvimento. **(EI.12)**

[...] apesar das nossas universidades estão bem pertinho, bem pertinho da gente, a gente se olhar na região do Brejo nós somos Guarabira, Bananeiras, Areia, Campina Grande e a própria Universidade de Araruna fica ao redor do Brejo. Podia ser uma região que pudesse estudar melhor o nosso brejo. Estudar do ponto de vista da cultura, da Gastronomia, da agroindústria, da alimentação, dos movimentos sociais que existem. Mas infelizmente a gente tá estudando muito pouco, acho que a gente precisa fazer dar um foco maior. **(EIII.3)**

No mesmo contexto, outro entrevistado corrobora com o papel da Universidade na contribuição do desenvolvimento da região e acrescenta que o espaço físico do campus seja aberto para visitação. Ressalta, inclusive, a existência de uma lei municipal incluindo o campus III – Bananeiras na Rota do Turismo Regional. Pela lei municipal, o Campus III foi considerado um patrimônio histórico, cultural e educacional.

[...] a **Universidade tem muito a contribuir** ainda. Por exemplo, a Universidade faz parte, **tem direito a voz e voto né no Fórum de turismo regional**. Acho que isso aí é um espaço legal e importante. Acredito também, que a Universidade, tanto aqui como Areia ela também **pode ser, inclusive, um espaço de visitaço**. Isso aí a gente já conseguiu também, Por exemplo, há dois anos atrás a Universidade, aqui o nosso campus de Bananeiras, ela foi colocada na **rota do turismo regional, inclusive com uma lei municipal** para isso ai né. Então foi considerado um patrimônio histórico, cultural e educacional do Município de Bananeiras e também a Lei municipal, colocou como dia do ex-aluno participando da rota cultural do município. **(EII.4)**

Acrescenta tecendo uma crítica aos projetos desenvolvidos, a exemplo do PIBIC, sugerindo que estes tivessem vinculados a uma efetividade, de intervenção ou consultoria para as cidades. Que, só fossem custeados se tivessem pessoas ou algum município beneficiado com aquele projeto. Em sua visão, existem pesquisas excelentes, mas não se tem um órgão parceiro.

[...] eu acho que deveria ter um **projeto, entre essa política nacional essas universidades fossem inseridas**, fossem inseridas de fato nisso ai, que tivesse realmente uma efetividade, que os projetos, o PBIC, todos os projetos estivessem vinculados a algo que tivesse uma efetividade, tivesse um poder de intervenção ou de consultoria para as cidades, só saísse dinheiro se tivesse alguém que fosse beneficiado com aquilo, algum município. Eu acho que deveria se mudar essa parte, tem pesquisas excelentes, mas que aí **você não tem um órgão parceiro, existe até para chegar numa universidade**, para o município chegar na universidade é uma complicação. **(EI.12)**

Só que não podemos direcionar os projetos do PIBIC que são dos professores a não ser que fosse realizada uma parceria para estimular, mas é importante ressaltar que não há Curso de Turismo em Bananeiras. Assim, a Universidade tem uma vocação que envolve outras áreas também.

Outro aspecto evidenciado na fala dos entrevistados é sobre o papel da Universidade na capacitação dos empresários e pequenos produtores da região. No discurso dos contribuintes da pesquisa, os docentes servidores e alunos poderiam contribuir na formação de pessoal:

E uma outra coisa é a participação dos docentes, dos servidores, alunos e estagiários na formação de pessoal, numa visão, dando uma visão mais empresarial, também, dessas pessoas, dos empresários e dos pequenos produtores. **(EII.4)**

Esses discursos também apontam para uma diretriz envolvendo a universidade, que está vinculada à elaboração de um Plano de formação de mão de obra para o

desenvolvimento da gestão municipal, dos atores da sociedade visando profissionalizar a região.

Os relatos fortalecem o que a literatura de Comim e Bagolin (2002) descrevem. Os Autores ressaltam que o desenvolvimento de determinados lugares engloba uma série de benefícios e valores culturais que são agregados aos que habitam àqueles territórios e os seus descendentes. Nesse ínterim, Emmendoerfer et al. (2014) enfatizam que um dos maiores desafios para o fomento à economia criativa nos países em desenvolvimento é a articulação de um pacto social, econômico e político entre os setores público, privado, a sociedade civil, a academia e as organizações multilaterais, no qual cada um tem um papel muito claro.

Essa evidencia de Emmendoerfer et al (2014) é cristalina na fala dos entrevistados, quando cobram da Universidade um papel de protagonismo na formação do chamado capital social, qualificação de empresários e empreendedores.

Os entrevistados também ressaltam o trabalho desenvolvido pelo SEBRAE, na qualidade de órgão parceiro, fornecendo treinamento, capacitação do pessoal envolvido com o turismo. Para EII.9, EIV.3 e EX.2:

O SEBRAE faz um trabalho muito bom com esses municípios, a questão do treinamento, de mão de obra de tá sempre valorizando a capacitação, eles tem muito envolvido nisso aí, eu acho que a Universidade pode também participar nesse processos com a formação, com orientação obviamente, de professores, mas também formando educadores e pessoal para trabalhar com os turistas. **(EII.9)**

O SEBRAE tem uma parceria forte com a Associação no que diz respeito ao convencimento do empreendedorismo, no preparo do pessoal, nas ideias, eu acho que Areia tem mais de iniciativa privada do que a pública [...] eu vejo da iniciativa privada desenvolvidos no turismo que tentam se organizar individualmente ou na coletividade do que uma coisa pública a nível de Estado. **(EIV.3)**

A prefeitura capacitou também, alguns cursos oferecidos pelo SEBRAE, como por exemplo, formação de empreendedores, convenção territorial sustentável que é realizado pelo SEBRAE [...] **(EX.2)**

A participação de atores sociais, ligados à iniciativa privada fica muito evidente no relato dos entrevistados. Essas falas corroboram com o que está disposto na literatura, quanto à necessidade de participação efetiva da sociedade na formulação de ações de desenvolvimento (VILLELA et. al., 2014; PERICO 2009). Tais experiências são essenciais e demonstram a importância da cooperação entre os agentes em uma determinada localidade, reunidos em prol de uma estratégia de expansão interna, levando em conta as experiências geradas pelos atores que cooperaram entre si.

As ações regionalizadas, desempenhadas por um conjunto de atores no Brejo da Paraíba, provocam o desenvolvimento dos chamados territórios sustentáveis, que, na visão de Sachs (2008), quer dizer que o território será sustentável se obtiver inclusão social, ambiental e economia viável. A partir dos relatos colhidos, pode-se identificar que a região do Brejo da Paraíba está alcançando o patamar de território sustentável, já que houve uma evolução significativa no desenvolvimento de ações com a colaboração dos atores internos e a independência do poder estatal.

Villela et al. (2014) enfatizam ainda que nas últimas décadas, municípios ao redor do mundo têm desenvolvido experiências muito diversas de democracia participativa na busca de novas formas para governar sociedades cada vez mais complexas. No entanto, estes autores questionam até que ponto essas experiências resultam em um incremento efetivo de qualidade na democracia desses municípios ou representam um aumento no número de experiências participativas. Os autores defendem que a academia necessita de um processo de reflexão sobre a qualidade das múltiplas experiências surgidas no âmbito da participação cidadã e consideram imprescindível sua avaliação e caracterização para poder, assim, melhorá-las.

De acordo com Perico (2009), para alcançar o Desenvolvimento Territorial Sustentável é necessário que exista o preenchimento de seis dimensões, sendo elas a Coesão Social, Coesão Territorial, Governabilidade, Sustentabilidade, Inclusão Econômica e Bem Estar. Para Villela et al. (2014), as dimensões estabelecidas por Perico (2009) definem que o desenvolvimento gira em torno do local, com sua identidade, cultura, relações econômicas e sociopolíticas que dependam de um processo de ganhos desenvolvidos por meio de uma participação social inclusiva, plural e autônoma (VILLELA ET AL., 2014).

Villela et al. (2014), ainda afirmam que os territórios devem prezar pela Gestão Social, ainda que sejam protagonistas internos com interesses diversos, sendo necessário caminhar no mesmo sentido, mesmo que existam fatores limitantes. A avaliação da participação social se configura como uma ferramenta capaz de qualificar as experiências participativas, identificando suas debilidades e seus pontos fortes como forma de estabelecer as bases para o Desenvolvimento Territorial Sustentável.

Esse assunto, inclusive, é retratado por um dos entrevistados quando afirma a existência de ‘lideranças informais’ na promoção do turismo regional, como se vê:

[...] algumas lideranças também foram identificadas, principalmente lideranças informais. A exemplo de Maria Júlia do Hotel Triunfo que é uma liderança na região, embora ela não tem a carga de liderança é uma empresária. (EIV.1)

O papel desempenhado pela iniciativa privada ganha destaque nos relatos. É interessante perceber que a narrativa sempre aponta para resultados positivos a cerca de ações promovidas pelos empresários e associações ligadas ao turismo. Confirmando essa passagem, temos:

[...] ATURA é Associação Artística e Rural de Areia. Essa Associação ela une os nossos empresários, donos de hotéis, pousadas e restaurantes e a gente hoje trabalha com essa parceria entendeu. Então, no início do ano fazendo nosso planejamento com eles, também os nossos eventos, então a gente faz esse intercâmbio muito, escuta muito essa parceria da ATURA também com a gestão pública. (EXI.2)

[...] eu tenho que ressaltar também o grande apoio nós temos a associação política de Areia, ATURA. Então isso foi eles são uns verdadeiros heróis porque quando a administração pública virou as costas para o turismo em Areia por não acreditar nesse segmento por não acreditar nessa indústria que eu vendo duzentos e ainda mais democrático do mundo e ninguém faz turismo sozinho. (EXII.2)

[...] através dessa parceria dessa identidade a agente trabalha na verdade com o que a gente tem, por exemplo o memorial a casa de farinha que é uma associação que lá ela produz farinha para seu consumo e para vender, elas sobrevivem disso, então através da casa de farinha fizeram um memorial na casa de farinha e virou um produto turístico. [...] através da associação, a família deles fazem outros empreendimentos, como o restaurante rural, a casa de farinha e lanchonete rural, também que eles vendem pizza de galinha de capoeira, essa identidade caipira que a gente tem, rural.[...] a associação amigas da cachoeira do Ouricuri, são dois grandes projetos que nos desenvolvemos em grande êxito, são também responsáveis por dois prêmios. (EX.2)

Nós também iremos inaugurar o museu arqueológico de Pilões, pelo IPHAN em contribuição com a ENERGISA, mas é a prefeitura que vai manter o museu ,ainda vai ser inaugurado, já tá pronto, só falta chegar as peças, que aí é por conta da iniciativa privada e o IPHAN, e vai virar o maior museu do nordeste de peças de cemitério indígena. (EX.3)

Importante ressaltar a utilização recorrente da palavra “**pertencimento**”, identificada nos discursos, em momentos distintos. De acordo com o Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS (2009), pertencimento é caracterizado por meio de grupos, os quais, ao longo da vida, uma pessoa participa, sejam grupos familiares, escolares, profissionais ou de amizade. Esses grupos de pertencimento são fundamentais para a construção da identidade individual e social (CNAS, 2009).

Essa expressão foi identificada em mais de uma narrativa analisada, senão vejamos o contexto em que a palavra foi inserida:

[...] a gente começou a descobrir a força do pertencimento. Essa força foi muito importante para transformar o turismo em Areia e hoje, a gente no turismo, em Areia é feito basicamente com os empresários da cidade é muito mais forte do que com

apenas um parceiro no Turismo em Areia, que seja bom assim porque quem gera riqueza é iniciativa privada. **(EXII.2)**

[...] a partir do Fórum estreitou-se os laços entre os municípios, porque aí criou-se uma identidade, um pertencimento sobre a região turística do brejo, é uma região, como eu falei anteriormente, uma região pobre que era até meio ‘escanteada de Política Pública’ e que hoje tomou uma autogestão a própria região. **(EI.13)**

Constata-se, também, uma preocupação dos entrevistados em dar prosseguimento às parcerias firmadas com os empresários e associações da sociedade civil:

As minhas sugestões são sempre que a gente vem fazendo o que é, construir parcerias, conexões com a sociedade, com a iniciativa privada a busca de editais quando a gente consiga outros recursos financeiros né, a conscientização da sociedade civil na participação efetiva do crescimento, uma coisa que Bananeiras já fez foi estimular o comércio local vislumbrando a porta turístico. **(EVIII.3)**

As parcerias rendem frutos positivos para o turismo, aumentando o número de visitantes nos equipamentos turísticos, promovendo o que é ressaltando por Villela *et al* (2014), “inclusão social dos moradores, comerciantes, artistas e artesãos, que desenvolvem suas atividades a partir da demanda que surgiu com o turismo. É importante asseverar que não existe desenvolvimento territorial sem a participação social (Villela *et al.* 2014).

E é essa múltipla participação que foi identificada nos relatos. Os entrevistados afirmaram que, a partir do momento em que a sociedade civil passou a contribuir com as ações de desenvolvimento turístico da região, o brejo ganhou ótimos resultados. Vejamos:

[...] todo trabalho de atuação do SEBRAE foi focado no desenvolvimento local, no fortalecimento da instância de governança que o Fórum de turismo do Brejo, no estímulo às associações de turismo e cultura nos municípios, que a gente já saiu mais associações continuam. **(EIV.1)**

No brejo o que tem evoluído mais foi a parceria entre empresários, as pessoas não estarem só preocupado com seu, e ter o entendimento de que o turismo só vai acontecer se a casa do doce funciona legal, se o restaurante para Maria, se Hotel também funciona legal, e uns tivesse tomado com outro, um tiver falando bem do outro é por isso que quando você, quando a gente vai na Casa do Doce em Areia, já tem um cartaz: ‘já almoçou no vô Maria?’ ou ‘vai almoçar no vô Maria?’ e vice-versa ‘já almoçou aqui?’ , vai comer doce na Casa do Doce’, então são parcerias que um tá divulgando o outro, ou seja, gerando oportunidade para que mais renda, mais injeção de recurso, mais, haja movimentação da economia, que, se o turista sabe o que tem para fazer né, a cada lugar que ele vai e tem uma orientação bacana, ele faz com que ele permaneça mais tempo no lugar. **(EV.8)**

Quem tem ajudado muito a gestão pública tem sido a ATURA, que a associação de turismo Rural e cultural de Areia.

Através das parcerias, é possível identificar lideranças locais, com potencial para mobilizar a população, os comerciantes a divulgarem seus empreendimentos e gerir os negócios.

[...] tem várias setores assim encaminhando, agora mesmo ele tá com um projeto de Economia criativa junto ao Sebrae, para também apostar na qualificação e no aporte financeiro para essas pessoas, para que eles possam desenvolver então a maior estratégia tem sido envolver a população no que eu quero dizer assim na Independência deles, no resolver essa que eu acho que a estratégia tirar as pessoas do assistencialismo achando que a Prefeitura vai fazer tudo e ajudá-los a desenvolver seus próprios negócios diante do da do crescimento do quadro de crescimento certo né de pessoas que visitam Bananeiras, que estão aqui e que elas mesmos indicam para gente. **(EVIII.3)**

[...] hoje, 15 famílias são beneficiadas pela associação e vivem inteiramente dela. Recebem entre 1000 e 1200 reais dependendo da alta temporada então é uma família sendo beneficiado por isso. **(EX.2)**

É perceptível na fala de um dos entrevistados que a sociedade precisa compreender oportunidades que se surgem com o turismo. As parcerias têm gerado fruto e esse potencial desencadeou o surgimento de diversos empreendimentos na região, conforme pode ser verificado no relato **(EIX.4)**:

[...] Bananeiras assistiu à abertura de novos hotéis, novos restaurantes, novos lançamentos de condomínios, de investimentos Imobiliários, o surgimento de outras atividades que não existiam na cidade, como por exemplo da Floricultura, movelaria rústica e a cidade tem que compreender essa janela de oportunidade para poder gerar desenvolvimento, gerar oportunidade de emprego e renda. **(EIX.4)**

A liderança dos empresários e das associações possui uma estratégia importante de desvincular o poder público do papel de ente responsável pelo desenvolvimento, de políticas para o turismo. As parcerias construídas promovem novos líderes e despertam na população a vontade de empreender, tocar o próprio negócio, independente da participação da gestão municipal. O entrevistado EVIII.3 relata que promover a independência nas pessoas tem sido difícil e, mais uma vez, o papel do SEBRAE nessas atividades tem sido de suma importância.

[...] tem várias setores assim encaminhando, agora mesmo ele tá com um projeto de Economia criativa junto ao Sebrae, para também apostar na qualificação e no aporte financeiro para essas pessoas, para que eles possam desenvolver então a maior estratégia tem sido envolver a população no que eu quero dizer assim na Independência deles, no resolver essa que eu acho que a estratégia tirar as pessoas do assistencialismo achando que a Prefeitura vai fazer tudo e ajudá-los a desenvolver seus próprios negócios diante do da do crescimento do quadro de crescimento certo né de pessoas que visitam Bananeiras, que estão aqui e que elas mesmos indicam para gente. **(EVIII.3)**

O maior desafio que nós temos ainda é fazer com que o nativo acredite no turismo como fonte de renda. Isso tem acontecido no decorrer do tempo, mas numa velocidade muito pequena. Queria eu que fosse numa velocidade muito mais rápida, gosto de fazer as coisas acontecer o mais rápido possível, mas é a grande dificuldade, é justamente, é isso nós temos uma potencialidade muito grande na zona rural e o nosso desafio é fazer convencer as pessoas da zona rural que eles tem uma riqueza muito grande e pode ser explorada sem fazer vergonha, porque o homem do sítio ele é tímido por natureza. **(EXII.4)**

Nesse diapasão, a narrativa de EXII.2 enfatiza a participação do empresariado na desvinculação das ações do setor privado com o poder público, identificado na seguinte passagem:

[...] teve um momento fundamental, foi ela aqui o turismo e através dos seus empresários onde o serviço público só chegava para cima do palco; para fazer abertura dos eventos e tirar foto; mas não chegava junto para fazer a coisa acontecer; a exemplo do Caminhos do Frio, salvo engano o de 2013, quando o Governo do Estado, faltando 10 dias, disse que não ia mandar dinheiro, não ia mandar ajuda nenhuma e a turma junto com Sebrae, o Caminhos do Frio, nós fizemos na hora, que você enviou o chamamento da população. **(EXII.2)**

A construção de parcerias na publicidade também é um assunto citado pelos entrevistados. Estes relataram que promover parcerias com jornalistas gera a chamada “mídia espontânea”, de maneira sustentável, de baixo custo e grandes proporções:

[...] Fazer parceria com os jornalistas que tem site, que tem, que escrever no jornal escrito, em rádio e TV. então fiz muita visita técnica que a gente chama ‘funpress’ para eles irem conhecer e eu percebi que cada viagem era muito prazerosa para eles. eles não precisava olhar para o relógio saber que hora pelo contrário a gente sempre tava atrasado, porque eles gostavam de e o tempo passava muito rápido e depois desse retorno de cada viagem dessa para conhecer as atividades criativas em cada lugar sempre gerava mídia espontânea e essa mídia espontânea era reproduzida multiplicada compartilhada em redes sociais isso também deu muita visibilidade e uma Independência. **(EV.4)**

Assim, constata-se que a formalização de parcerias, sejam elas entre os órgãos governamentais e/ou entidades privadas, é um fator importante para o desenvolvimento de lideranças bem articuladas, capazes de conduzir ações de desenvolvimento na região e estimular a comunidade a participar. A pesquisa revelou o valor do capital social envolvido nos projetos de turismo da região pesquisada, que despertou o senso de participação de todos os setores em prol de um bem comum.

As ações em parcerias promovem um elo de cooperação entre a iniciativa privada e o poder público, que desenvolvem, em conjunto, ações de gestão e liderança, fortalecendo

os projetos e transformando a região em territórios sustentáveis, independentes da intervenção econômica do poder público.

4.1.3 Infraestrutura

O relato dos entrevistados também demonstra a existência de diversos problemas de infraestrutura nas estradas que dão acesso aos municípios do brejo paraibano. Foi constatado que chegar a todos os municípios integrantes da região ainda é uma tarefa difícil, com trechos sinuosos, pouca sinalização e de estradas vicinais.

A fala dos entrevistados dá conta de que um determinado trecho, que interliga a cidade de Serraria a Pilões, não possui camada asfáltica, sendo de estrada de barro e este é um pleito antigo da região. Ele relata que se a obra fosse construída, encurtaria a distância entre os municípios, fato este que proporcionaria maior desenvolvimento a região.

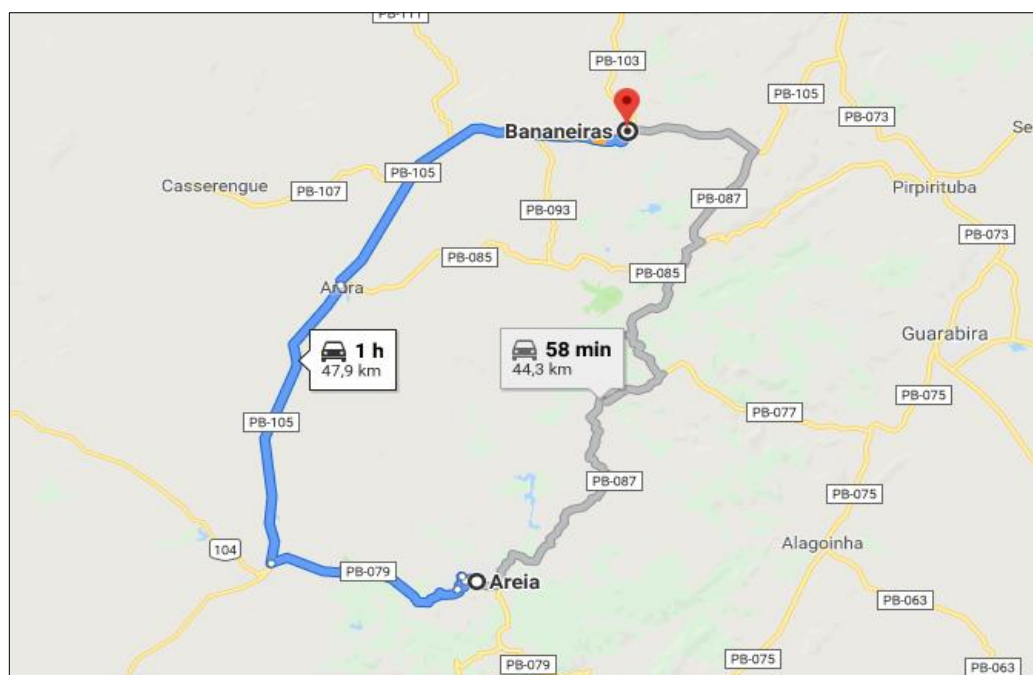
Existe uma luta que é uma estrada que liga Serraria a Pilões, que são 10km, sendo que isso encurtaria à distância de quem fosse de Areia para Bananeiras, porque tem que ir por Remígio, então digamos você vai para Serraria ou Borborema, se eu quiser ir em Areia eu tenho que voltar por Bananeiras, Solânea, Arara, Remígio para ir para Areia, e com isso a gente vai encurtar. **(EI.9)**

[...] nós estamos reivindicando a muito tempo essa ligação, da cidade de Pilões até Serraria, e ainda está na estrada de terra, mas tem o envolvimento desse Governo agora do Estado de asfaltar. Veja bem, Bananeiras também é outra cidade polo que atrai muita gente, e nós temos de Areia para Bananeiras, temos 65km, fazendo essa estrada, vão ser 25km, então nós temos um encurtamento entre as cidades muito grande. Fora isso, nós vamos fazer com que o turista passe por Pilões, Serraria, Borborema ta certo?! Cidades onde também tem as suas peculiaridades, e muitas vezes não são vistas, não são vistas justamente por não serem contempladas com asfalto, acho que isso vai ser um fato importante. **(EXII.3)**

Identifica-se na fala dos entrevistados EI.9 e EXII.3, que quem estiver em visita ao município de Areia, por exemplo, e necessite se deslocar até a cidade de Bananeiras, precisa trafegar pela PB-079 até a cidade de Remígio e de lá seguir pela PB-105, passando pelas cidades de Arara e Solânea, para chegar a Bananeiras. Do mesmo modo, se o turista estiver em Bananeiras, ou em cidades próximas, a exemplo de Serraria e Borborema, e queira ir até Areia, precisará seguir pelas PB-105 e PB-079, passando por Solânea, Arara e Remígio para se chegar em Areia ou Alagoa Grande.

Isso porque, a PB-087, rodovia que corta os municípios de Areia e Bananeiras, só possui camada asfáltica até Pilões, município que fica entre as duas cidades. O trajeto entre Pilões e o acesso a PB-085, é de estrada de barro, o que inviabiliza o tráfego da população e dos turistas. Para melhor compreensão do trecho relatado pelo entrevistado, vejamos a figura 2, em que demonstra os dois trechos especificados:

Figura 2: Trechos que interligam Areia a Bananeiras



Fonte: *Google Maps* (2019)

O trecho destacado em azul, corresponde ao atual trajeto a ser percorrido para se deslocar do município de Areia a Bananeiras e vice-versa. O segundo trajeto, grifado de cinza, demonstra o trecho especificado no discurso do entrevistado, que compreende a PB-087. Entretanto, este trecho só possui asfalto até o município de Pilões, que fica aproximadamente na metade do caminho. Na visão do entrevistado, as obras de infraestrutura na PB-087 encurtariam a distância entre os municípios e movimentaria a região.

É válido frisar que a imagem demonstra uma diferenciação de apenas dois minutos entre os dois trechos, pois o site calcula o tempo de trajeto dos veículos. Nesse caso, em virtude de que parte do trecho grifado de cinza é de estrada de barro, o tempo é quase o mesmo do trecho em azul.

Caso o trecho seja asfaltado, o tempo de trajeto diminuiria. Para comprovar, a própria imagem demonstra a quilometragem de cada trajeto. Nesse norte, vejamos na Figura 3:

Figura 3: Trecho da PB 087, entre Pilões e a PB-085



Fonte: *Google Maps* (2019)

Na conclusão do entrevistado, as obras de infraestrutura na PB-087 encurtariam a distância entre os municípios e movimentaria a região, oportunizando a visitação em outros municípios:

[...] a distância entre os municípios vai diminuir e aí vai poder se movimentar de forma mais rápida nas regiões. **(EI.9)**

[...] nós vamos fazer com que o turista passe por Pilões, Serraria, Borborema ta certo?! Cidades onde também tem as suas peculiaridades, e muitas vezes não são vistas, não são vistas justamente por não serem contempladas com asfalto, acho que isso vai ser um fato importante. **(EXII.3)**

Outro problema identificado foi o congestionamento na chegada aos municípios em dias de evento. Em um dos acessos ao município de Bananeiras, no São João de 2019, formou-se um grande congestionamento na entrada da cidade, inviabilizando a chegada do turista ao evento, conforme identificado na figura 4:

Figura 4: Trânsito no acesso a cidade de Bananeiras



Fonte: autoria própria (2019)

Do mesmo modo, também foi relatado deficiência no trecho que interliga Alagoa Grande a Areia. Segundo o entrevistado, as estradas são como uma cadeia e a deficiência em alguma delas, gera perdas para a região:

[...] não somente Alagoa Grande, mas o brejo como todo que ela não funciona sozinha tem alguns deveres de casa para ser feito, por exemplo quem visita Alagoa Grande vem saindo da BR-230 até chegar em Alagoa Grande, no acesso perfeito, a estrada é muito boa. Em compensação, saindo de Alagoa Grande para chegar em Areia, já é deficiente. Você deve estar fazendo esse trabalho, você já acompanhou. Então isso é tudo uma cadeia, acaba perdendo. **(EXIII.5)**

[...] a própria malha viária que leva para Areia não é adequada. Você sai da BR-230 tem que subir Juarez Távora e até chegar em Areia e de Areia até Remígio é uma estrada que não é revisada tem uns vinte anos. **(EIV.5)**

Nesse diapasão, o entrevistado EII.7 corrobora com os relatos anteriores, reafirmando a necessidade de boas estradas entre os municípios e, acrescenta a necessidade de transportes e hotéis em outras cidades:

Acho que **o transporte entre os municípios** seria uma coisa também interessante né, é a questão como eu já falei de **hotéis em outras cidades**, melhorando a infraestrutura inclusive dos acessos aos municípios. Serraria é uma cidade muito boa, e que você pode ir aqui rapidinho, cinco minutos você sai de Solânea para ir em Serraria, mas você tem que dar a volta toda porque você não tem uma estrada. É, e outros municípios também, por exemplo Alagoa Grande também, praticamente para

você encurtar a estrada você tem que passar por uma estrada de barro, então teria acho que ter uma política nesse sentido **(EII.7)**

Os relatos dão conta de que a infraestrutura é um aspecto essencial para o desenvolvimento turístico. Segundo um dos entrevistados, o quesito infraestrutura é bom tanto para o turista quanto para a população. Em sua visão, a infraestrutura precisa ser boa primeira para a população e depois para o turista. Nesse sentido, entende-se que as políticas devem ser tomadas inicialmente sob o olhar do público local e depois pensar na dimensão turística, em suas palavras:

O turismo tem que ser bom primeiro para a população para depois ser para o turista, se o turista chega, o hospital funciona, se a educação funciona, se a infraestrutura funciona, então ali tanto é bom para o turista quanto é bom para a população, então ali tem que ser bom primeiro para a população. **(EI.11)**

No mesmo contexto, a malha viária em boa qualidade proporciona maior visitação dos turistas e conseqüentemente geração de renda. A deficiência de algumas estradas inviabiliza a visitação a todos os municípios da região. O entrevistado EXIII.5 sugere a criação do “Anel do Brejo”, com infraestrutura adequada, sinalização e mirantes:

[...] o visitante chegar em Alagoa Grande, consome alguma coisa e depois vice versa. O visitante chega em Areia, por Campina, e às vezes não quer descer para Alagoa Grande, por que a estrada não ajuda. Então, ele para em Areia e de lá volta. O ideal é que a gente tem um anel do Brejo, aí a gente briga muito pelo Brejo, um anel do Brejo, com a melhor infraestrutura de sinalização, mirantes. **(EXIII.5)**

Um dos entrevistados exemplifica a ausência de uma infraestrutura adequada, como consequência para o fim de eventos turísticos tradicionais, em grandes cidades, a exemplo da Micaroa e Micarande, vejamos:

[...] era algo que acontecia com o **turismo em massa**, como era Micaroa, Micarande, que era uma **grande quantidade de pessoas** que iam para aquele local que não tinha tanta **infraestrutura preparada** que deixava drogas, deixava lixo, prostituição, que deixava vários malefícios do que benefícios, então esses eventos foram abolidos por não ter uma efetividade e um crescimento porque era uma fuzarca. **(EI.11)**

Do mesmo modo, também foram identificadas deficiências quanto a sinalização nas demais rodovias, principalmente no quesito acessibilidade. Para os entrevistados EII.7 e EIV.5 nenhum dos municípios tem placas acessíveis e isso inviabiliza a visitação, inclusive para o público da terceira idade, na visão do entrevistado EII.7. Vejamos:

A política da questão da **sinalização**, com é **placas universais** que o turismo tem, placas de identificações próprias para isso, a questão da **acessibilidade** nenhum

município tem e a gente sabe que o público que está mais fazendo passeios são as pessoas de terceira idade. Então, nesse sentido eu acho que precisa, sabe? Ter uma visão diferenciada nesse aspecto. (EII.7)

Você passa na BR230 e a placa que aponta para Areia, é uma placa mínima, é pequena, se você estiver em alta velocidade, nem percebe que tem uma placa indicando para Areia. (EIV.5)

[...] acho que é uma política pública que todos os municípios do Brejo tem que focar para poder ter um retorno respaldado a longo prazo e eu diria que investimentos até de menor porte precisam ser feitos como o de sinalização turística, para que a gente possa se consolidar ainda mais. (EIX.4)

Em uma das viagens a região do brejo para a realização das entrevistas, foi constatado que, realmente, a sinalização é bem precária, com poucas placas de turismo indicando os equipamentos turísticos e o acesso aos municípios. As imagens a seguir ilustram a fragilidade das placas. Isso porque as fotos foram tiradas do acostamento da BR-230, via de alta velocidade. Vejamos:

Figura 5: Placa com sinalização turística as margens da BR-230



Fonte: autoria própria (2019)

Figura 6: Placa sinalizando a entrada para a PB-079, com acesso aos municípios de Juarez Távora e Alagoa Grande.

Figura 6: Placa de sinalização informando o acesso a PB-079



Fonte: autoria própria (2019)

Figura 7: Placa indicando o acesso ao município de Areia



Fonte: autoria própria (2019)

Em uma das placas, é perceptível que o pneu, usado como placa para divulgação da borracharia, disputa em igual potencial a visibilidade de placa que indica o “Caminhos do Frio”. Veja-se:

Figura 8: Placa de sinalização turística indicando o Caminhos do Frio



Fonte: autoria própria (2019)

Projetos para a revitalização da PB-079, que interliga a BR-230 ao Brejo paraibano, passando pelas cidades de Juarez Távora, Alagoa Grande, Areia e Remígio, também foram mencionados quanto a deficiência de sinalização. Principalmente por ser considerada a principal porta de entrada para o brejo

[...] São 80 ou 70km que vão ser revitalizados com sinalização horizontal e verticalmente, com toda uma infraestrutura que é necessário para se ter uma locomoção melhor para o turista, um acesso melhor para o turista visitar essas cidades que são a porta de entrada do brejo, vindo por João Pessoa ou Campina Grande, Juarez Távora tendo um acesso melhor você anda pelo brejo todinho. **(EI.13)**

[...] nós estamos apresentando hoje né, o projeto que é a ‘Rota turística Jackson do Pandeiro’. Na verdade, a gente aproveitar a PB-079, que provavelmente vai ser recapeada ou melhorada pelo Governador e transformar aquilo no atrativo e a gente tem um exemplo disso a gente tem a “*back of the dragon*” que é uma Rodovia americana que é atração turística e por que, a gente não pode ter uma atração turística que sai da BR-230, ali que liga Campina a João Pessoa e vai até a BR-104 que é lá em Remígio, passando por cidades potenciais, como Juarez Távora ,como Alagoa Grande, terra de Jackson do pandeiro, de Margarida Alves, como Areia, que é uma cidade turística, chegando em Remígio que também tem suas potencialidades**(EIII.3)**.

Outro entrevistado mencionou a existência de fiação elétrica expostas na cidade de Areia que, em suas palavras “[...] estraga a imagem da cidade” (EIV.6). Em seguida, propôs ações para manter o casario histórico embelezado, com manutenção e pintura das fachadas:

[...] **fiação exposta**, então os **prefeitos poderiam tentar em conjunto** conseguir uma verba federal para, por exemplo, colocar essa fiação subterrânea, poderiam estimular e tentar localizar ruas que poderiam ser tombadas ou de repente aquela pessoa tem uma casa ali no centro mas não tem condições de mantê-la embelezada. A prefeitura poderia fazer um programa municipal onde a prefeitura adota a fachada, onde a prefeitura pinta aquela casa, conversa, não a casa internamente, mas pelo menos a fachada daquela rua, então poderia o município cuidar dos seus centros, higiene e manutenção da região central, principal. **(EIV.6)**.

Adicionalmente, foi mencionado um problema de saneamento básico existente no município de Bananeiras. O entrevistado faz uma comparação com o seu município de nascimento, afirmando que este figura com noventa e quatro por cento, enquanto Bananeiras é zero por cento de saneamento básico. Ao final, afirma sobre a necessidade de uma política conjunta para tratar o problema, mencionando que o turista não deseja ir a uma cidade que tem esgoto a céu aberto:

Bananeiras é zero de saneamento básico enquanto na minha cidade é noventa e quatro por cento de saneamento básico. Então IDEB, então teria que ter uma política realmente conjunta para poder ter, definir melhor esse desenvolvimento do turismo, senão não vai conseguir, ninguém vai vir aqui para a cidade para ver o esgoto a céu aberto. Ou se vem, só vem uma vez né. **(EII.9)**

Dessa forma, percebe-se que a precariedade na infraestrutura das estradas que cortam os municípios do Brejo, o que demanda a necessidade de uma reestruturação, com adequação da malha viárias, ações recapeamento asfáltico, inserção de sinalização turística e melhoria nos acessos e desenvolvimento de transporte entre os municípios. Do mesmo modo, verificou-se a necessidade da instalação de sinalizações e placas turísticas, indicando os municípios e os seus atrativos. Por fim, constatou-se o problema de fiação exposta no centro histórico e deficiência no saneamento básico, o que compromete a beleza dos atrativos.

Analisadas as dimensões do Nível Regional, passemos ao próximo capítulo, que abordará o Nível Municipal, o segundo nível de análise da abordagem multinível proposta no presente trabalho.

4.2 NÍVEL MUNICIPAL

Nesta seção, foram identificadas duas categoriais, sendo elas **Planejamento e Recursos Financeiros**. Como já aventado, as categorias foram selecionadas de acordo com o

relato dos entrevistados, colhidos a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, as quais serão analisadas individualmente a seguir.

Quatro 10 – Composição das categorias analisadas no Nível Municipal

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
Planejamento	- Planos Estratégicos - Documento formal - Ações específicas
Recursos Financeiros	- Dependência - FPM - Transferências - Burocracia

Fonte: elaboração própria (2019)

4.2.1 Planejamento

O planejamento foi identificado na presente pesquisa como uma das categorias predominantes no discurso dos entrevistados do Nível Municipal. É perceptível, na narrativa dos colaboradores, que ainda há uma precariedade no quesito planejamento, pois os relatos demonstram que inexistem um planejamento estratégico formalizado e específico para o turismo da região. Constatou-se unicamente o estabelecimento de ações e ideias que são traçadas em reuniões internas na gestão dos municípios e a implementação fica a cargo do gestor da pasta de turismo.

A ausência de um documento oficializando um planejamento estratégico bem estruturado, que contenha os objetivos e metas a serem executados por meio de ações governamentais é identificada nas seguintes narrativas:

Então, a gente não tem, enquanto gestão estratégica, **um documento pronto**. Mas, a gente, algumas ações, que podem ser exatamente, algumas lá no papel e já já execução, principalmente por conta do centenário de Jackson, algumas coisas já executadas e estão em análise pelo governo Municipal e por algumas outras instâncias governamentais [...] voltado apenas para Alagoa Grande, um **documento** que pudesse ser entregue, **não temos**. O que temos são as ações, que a gente enquanto Secretaria da Cultura e Turismo, planejou no início da gestão, quando fomos convidados, apresentou algumas **ideias**. (EXIII.2)

O Prefeito proporciona a reunião de planejamento estratégico com profissionais da área, não só para o desenvolvimento turístico, mas em **todos os setores da secretaria da prefeitura**. E isso não foi só no início, mas a gente tem uma **reunião** de acompanhamento, agora, hoje a gente tem uma boa prática de gestão, que é uma **reunião** semanal conjunta com **todos os secretários**, onde **todo mundo despacha em conjunto**, o que tá fazendo e o que pode fazer e ali tentou intervenção do prefeito sobre o que a gente pode caminhar em uma boa prática. (EVIII.2)

[...] algumas **ações**, tipo como sala de empreendedor que é uma extensão, braço do SEBRAE, em cada município, pra qualificar pra fazer o levantamento, atender as micro e pequenas empresas né. Mas um **planejamento realmente turístico** de comercialização ainda não. (E1.6)

[...] eu acho que Areia tem mais de iniciativa privada do que a pública. O prefeito tem se esforçado, mas eu **não tenho sentido de Prefeitura uma estratégia muito bem definida para o turismo**. (EIV.3)

Em termos de gestão, fazer um planejamento ainda mais consistente, no caso acho que um planejamento específico para o turismo **seria algo recomendável**. (EIX.5)

O planejamento estratégico de uma instituição deve ser visto como um instrumento do propósito, as metas da organização e de que maneira pretende alcançá-las. Quando inexistente ou ainda não repassado para os servidores públicos, estes ficam sem saber quais são os objetivos reais e as metas da instituição e, portanto, não estabelecem as prioridades tampouco os resultados que pretendem alcançar (QUEIROZ; KANAANE, 2017).

Para Souto-Maior (2012), o planejamento é considerado estratégico quando leva uma empresa a definir estratégias para enfrentar a concorrência no seu mercado, no caso das organizações públicas, governamentais ou não, quando é capaz de definir o que é mais importante ou prioritário (SOUTO-MAIOR, 2012).

Souto-Maior (2012) afirma ainda que, desde 2002, o planejamento estratégico é a técnica de Administração mais utilizada em todo o mundo e, desde 1996, alcança em torno de 80% em termos de uso e satisfação. Isso demonstra a relevância que a técnica possui, para definir as formas e metas que a instituição pretende alcançar.

Nota-se, pela fala de EVIII.2, que, em seu município, não há uma reunião exclusiva para planejar o turismo, mas um encontro com todas as pastas da administração municipal com a finalidade de discutir as ações gerais da gestão. Outrossim, nenhum dos demais entrevistados relatou a existência de um encontro para definir as ações de turismo em seus municípios. Por sua vez, EIX.5 defende que um planejamento específico para o turismo, seria recomendável para a gestão.

Um dos entrevistados relata a existência de um “planejamento estratégico global” em seu município, entretanto, demonstra que a preocupação maior fica restrita à montagem de um **calendário de eventos** anual. Pela fala do entrevistado, o citado “planejamento estratégico global”, não corresponde ao planejamento estratégico que a literatura ensina, mas a uma nomenclatura adotada pelo entrevistado para definir o planejamento de eventos do ano. Segundo seu posicionamento, a definição de um calendário de eventos anual “*atrai um maior número de visitantes e, assim, fortalece os equipamentos turísticos privados, como hotéis, restaurantes, bares e lanchonetes* (EIX.1)”.

Existe um ‘planejamento estratégico global’ da gestão e claro que está inserido o planejamento das ações de turismo que visam preencher um calendário de eventos praticamente anual, para poder atrair um maior número de visitantes e assim fortalecer os equipamentos turísticos privados, como hotéis, restaurantes, bares e lanchonetes, que são geradores de emprego, de divisas de renda, com isso surgiram as atividades que são novos na cidade. (EIX.1)

Prossegue relatando que há uma atenção diferenciada para o município de Bananeiras, devido à presença de condomínios na região e, conseqüentemente, os proprietários que, segundo seu relato, não são turistas, encaram a cidade como segunda residência e atraem outras pessoas para visitarem o município. Logo, há um olhar diferenciado para esse público.

O turismo de Bananeiras tem uma peculiaridade, é que ele é fortalecido pelo, por também, há os que adquirem imóveis em Bananeiras. Tecnicamente, não são turistas, mas são pessoas que encaram a cidade, como a segunda residência, que não tem chalés, tem algum imóvel, um desses condomínios e terminam atraindo outras pessoas do seu círculo de amigos para poder visitar, conhecer e usufruir no sentido positivo da nossa Bananeiras. (EIX.1)

Nessa esteira, outro entrevistado relata que o calendário de eventos deve obedecer à quantidade de turistas, às finanças municipais e outros aspectos necessários para “consolidar a cidade” (EIX.5). Todavia, não detalha como é feito o planejamento desses aspectos:

Equacionar a construção de um calendário de eventos que seja compatível com a expectativa de visitantes de Bananeirenses, mas também com as Finanças Públicas municipais, que realmente nos quatro anos, no período de crise da exacerbada, temos alguns investimentos que precisam ser feitos para poder consolidar a cidade e que tem impacto no turismo. (EIX.5)

A explanação de EIX.5, na passagem que afirma sobre a necessidade de compatibilizar a expectativa dos visitantes com as finanças públicas para “consolidar a cidade”, é debatida por Veloso *et al.* (2011), quando mencionam o processo de descentralização da gestão pública, vez que passou a dar mais autonomia aos municípios brasileiros e impôs maior responsabilidade aos gestores municipais na formulação de planejamentos, metas para a devida aplicação dos recursos públicos e execução de políticas públicas em benefício da população local. Nesse sentido, Veloso *et al.* (2011) afirmam que:

[...] esse processo esteve estreitamente ligado ao objetivo mais amplo de reforma do Estado e de redemocratização da região, baseados no argumento de que a descentralização da gestão pública seria o caminho mais adequado para aumentar a eficiência no uso dos recursos, a eficácia das políticas públicas, a transparência das

decisões e a geração de condições propícias à responsabilização dos governantes perante seus cidadãos (VELOSO *ET AL.*, 2011).

Nesse diapasão, Anselmo (2013) ressalta a necessidade de distribuir a carga tributária e lançar metas de arrecadação, cada município com sua realidade própria, seja na arrecadação fiscal quanto nas despesas, vejamos:

[...] distribuir a carga tributária com equidade, é indispensável que alguns elementos sejam observados, como realidade econômica local, realidade individual, necessidades locais, metas de arrecadação e base de dados. Cada município tem a realidade econômica atrelada à capacidade local de gerar impostos. Quanto mais desenvolvida a economia local, maior será a capacidade de geração de tributos pelas empresas e pelos prestadores de serviços. Isso indica que esses municípios são geradores de riqueza e, conseqüentemente, a população possui melhor condição socioeconômica. Certamente, esses municípios também enfrentam muitos problemas, porém, a capacidade de contribuição de seus moradores é maior (ANSELMO, 2013, p.11).

A literatura de Anselmo (2013) é importante para o relato, na medida em que expressa um pensamento empreendedor para o gestor municipal. Na visão do autor e levando em conta o que foi falado, é preciso pensar o planejamento de eventos no município também como oportunidade de arrecadação de tributos e não só com os gatos. Essa, inclusive, é uma das estratégias para a crise financeira relatada pelo próprio entrevistado.

A questão da expectativa dos visitantes também fica evidente no relato de EXIII.1, quando demonstra a quantidade de turistas que visitaram os equipamentos turísticos do município de Alagoa Grande durante o ano de 2018. A existência de um planejamento é necessária para estruturar os ambientes, a fim de proporcionar uma melhor experiência ao turista, oferecendo suporte, material gráfico, apoio na comunicação, contando as peculiaridades do ambiente de visitação e curiosidades do que está sendo apresentado:

[...] o fato de alguém visitar o memorial Jackson do Pandeiro em Alagoa grande, que recebe recebe até o final de 2018, cerca de 10.000 pessoas por ano ou a casa de Margarida recebe aproximadamente um terço disso. (EXIII.1)

Já começamos e devemos fazer mais, é a doação de material gráfico quando o visitante chega e tem um material gráfico para poder pegar, vou entregar até uma aqui da história de Jackson, é feito em parceria público privada e o que a gente espera que cada equipamento, até o final da gestão, cada equipamento tenha o seu material gráfico pronto. (EXIII.6)

Outro entrevistado relatou que não existe planejamento estratégico e que, em seu município, o planejamento é realizado de acordo com a identidade rural do município, com projetos voltados à agricultura familiar, em parceria com agricultores:

Planejamento estratégico, a gente trabalha de acordo com o planejamento do nosso município, a nossa identidade é rural, então a gente trabalha com projetos voltados para a agricultura familiar também, sempre com parceria com agricultores, e através dessa parceria, dessa identidade a gente trabalha na verdade, com o que a gente tem. (EX.2)

Então a gente planeja de uma forma que a gente possa agregar a agricultura, porque no nosso turismo é rural, bem rural mesmo, então nosso foco é a área rural, mas a gente tenta preservar o rural e fazer uma educação ambiental. (EX.3)

Outro fator citado nas entrevistas, diz respeito ao lapso temporal das gestões. Para o EVII.2, devido ao prazo determinado dos gestores e de suas equipes, “não existe um planejamento a longo tempo”. Com efeito, a palavra “**descontinuidade**” é citada em diversas passagens narradas pelos entrevistados, explicitando que não há uma política de longo prazo e a descontinuidade da gestão pode acarretar na extinção de um determinado projeto ou ação governamental, senão vejamos:

O grande problema da administração dos municípios brasileiros, no meu entendimento, é a falta de **continuidade nas ações**. Uma administração começa num viés, começa numa direção, nosso caso aí de investir no turismo, investir na cultura do município para agregar um valor econômico, e quando muda administração essa outra administração já direciona para outras atividades. Então, **não existe um planejamento para um longo tempo** e administrações mudam a cada quatro anos na sua grande maioria. Quando não há reeleição, então as ações ficam interrompidas quando há mudança de gestão ou mudança de pensamento administrativo direcionando para outros setores. (EVII.2)

[...] uma política pública de construção de projeto mesmo, projeto de desenvolvimento que vise não só a passada daquela gestão por aquele período, seja algo realmente um projeto que consolide a cidade [...] outro fator que as vezes é difícil é **não ter um projeto**, eles tem programas, e aí **a descontinuidade da gestão** pública faz com que aquele programa seja **desfeito** algo que não é, quando você tem um programa de desenvolvimento, muitos gestores pensam no **máximo até oito anos se eles forem reeleitos**, eles não pensam, por exemplo, quarenta anos ter projetos que gestão sai gestão e aquele projeto permaneça. (EI.9)

O entrevistado EI.9 alerta para a credibilidade que os empresários têm, no sentido de investir em determinado projeto, sem a garantia de sua continuidade a longo prazo, em virtude de que uma nova gestão possa encerrar o que vinha sendo trabalhado. Ressalta a necessidade de um projeto de desenvolvimento que ultrapasse a gestão e consolide a cidade:

[...] acho que a **descontinuidade** das gestões fazem com que o empresário se ‘descredibilize’ porque entra uma nova gestão e mexe em tudo que já estava andando. Então, acho que é mais uma **política pública de construção de projeto** mesmo, **projeto de desenvolvimento** que vise não só a passada **daquela gestão** por **aquele período**, seja algo realmente um **projeto que consolide a cidade**. (EI.9)

A visão dos entrevistados está explicada na literatura de Moura e Souza (2016). Os autores asseveram que o planejamento no setor público decorre de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, ao invés de ser fruto de uma visão estratégica:

o planejamento estratégico da força de trabalho decorre ainda de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, em vez de ser fruto de uma visão estratégica que considere as competências críticas ao cumprimento da missão e das metas organizacionais (atuais e futuras) e de reflexões sobre as alterações das prioridades do governo, mudanças nas organizações etc. (MOURA; SOUZA, 2016, p. 582).

Assim, fica demonstrado a existência de uma cultura específica, enraizada no setor público, e que inviabiliza a institucionalização de novos pensamentos, focados nas estratégias do órgão público e que visem os melhores resultados. Para Moura e Souza (2016), esses comportamentos influenciam nos processos decisórios e no comportamento dos servidores diante das mudanças:

[...] há na administração pública de uma forma geral, uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças. Intervir numa organização pública sem conhecer sua cultura pode levar a resultados inesperados e imprevisíveis, fazendo com que os servidores finjam que estão respeitando e trabalhando de acordo com as novas normas, quando na realidade querem restabelecer sua identidade. Componentes da formação histórico-cultural desse setor contribuem para o surgimento de fenômenos disfuncionais, tais como a valorização acentuada do tempo de serviço e a proteção dos cargos e funções, que reforçam comportamentos que operam na contramão de uma gestão voltada para resultados e baseada em competências (MOURA; SOUZA, 2016, p. 585)

Outro assunto identificado no relato dos entrevistados é a deficiência de mão de obra especializada para gerenciar os planejamentos. A fala de EI.7 ressalta a “contratação de consultorias” para auxiliar na formulação de um planejamento. Frisa, ademais, que as associações não possuem poder aquisitivo suficiente para promover a contratação de uma assessoria. Contudo, sabe que os municípios possuem, citando algumas exemplos:

[...] mas a nossa grande dificuldade é realmente sentar pra planejar, porque leva tempo e você precisa de **consultoria**, você precisa de ter algo e a gente ainda não tem essa prática, a gente tem planejamento de pequenas ações né, como fortalecimento da governança e busca de parceiros para desenvolver outras atividades, planejamentos, mas não algo que seja, digamos, para profissionalizar ou pra tornar o brejo competitivo nacionalmente (EI.6)

Alguns municípios, eles têm dentro da secretaria alguns planejamentos, eles trabalham, porque o poder municipal ele tem um poder aquisitivo maior do que a gente, então eles podem fazer alguma tipo de **contratação de consultoria**. Alguns

municípios eu sei que têm, como Bananeiras, outros que já desenvolvem há um pouco de mais tempo a atividade turística e vê como a atividade turística tem crescido no município agregando novos empreendimentos, que vem através do turismo pra cidade e isso ajuda eles também a planejar. (EI.7)

[...] eu acho que deveria ter um projeto, entre essa política nacional, que essas universidades fossem inseridas, fossem inseridas de fato nisso aí. Que tivesse realmente uma efetividade, que os projetos, o PBIC, todos os projetos estivessem vinculados a algo que tivesse uma efetividade, tivesse um poder de intervenção ou de consultoria para as cidades, só saísse dinheiro se tivesse alguém que fosse beneficiado com aquilo, algum município. (EI.12)

[...] essas cidades poderiam estar produzindo isso com mais ênfase e qual o problema? Eu vejo o Governo do Estado, sinceramente, eu não vejo que ele tem uma política de desenvolvimento aprofundada, né, porque uma política de desenvolvimento ela tem que ter foco, né. Então, é **faltando consultoria especializada** para isso. (EII.3).

Consoante com essa questão, o EII.3 relata a experiência positiva da contratação de uma consultoria especializada para atuar no Município de Remígio. Para o entrevistado, por meio da consultoria, “descobriram potencialidade incríveis”, e “começa a se enxergar amplamente”:

[...] quando a gente trouxe uma **consultoria**. Uma parceria com o SEBRAE, com o Sebrae e uma consultoria que a gente trouxe de Minas Gerais, que trabalha na região de Mariana e eles vieram para Remígio passar uns 3 meses mais ou menos, 4 meses fazendo essa consultoria e **descobriram potencialidades incríveis** da nossa região e a gente começa uma consultoria e começa a se enxergar amplamente né. (EII.3).

Não obstante, na mesma linha, os entrevistados ressaltam o papel do SEBRAE como órgão de auxílio na formalização de planejamentos. Embora já tenha discutido as ações do SEBRAE no tópico referente a **Parcerias**, também foi identificado que o órgão contribuiu para a formalização de ações de planejamento, principalmente, quanto ao Plano de Desenvolvimento Territorial Sustentável – PIES, veja-se:

Nós tivemos alguns planejamentos com auxílio do SEBRAE, mas para o desenvolvimento da instância de governança, a gente viu que se a instância de governança não tivesse forte, não tivesse representatividade, então primeiro, nós fizemos o planejamento interno [...] O SEBRAE também **pensa muito em planejamento**, tem um, foi elaborado o ‘PIES’, que é plano de desenvolvimento territorial sustentável e planejou alguma parte de alguns municípios até 2030”. (EI.6)

Nesse diapasão, também foram identificadas ações focadas na manutenção dos patrimônios históricos dos municípios pesquisados, com visitação e promovendo a divulgação dos equipamentos e a realização de eventos, tudo isso atrelado a uma preocupação de mantê-

los disponíveis à população e visíveis ao turista. Para EI.11, é preciso “fazer planejamentos de identificação desses potenciais”. Veja-se:

[...] em alguns municípios segue muito conservada a questão arquitetônica, até uma mudança de funcionalidade do espaço [...] em Bananeiras existia uma casa antiga que ela foi reformada por dentro, mas conservando a fachada, porque é tombada, mas que se tornou um hotel, que é o “SerraGolf” [...] a penúltima reunião que teve em Serraria foi na Taberna que é um restaurante da cidade, o proprietário cedeu e a gente fez lá, para que não só o gestor como outras pessoas conheçam o estabelecimento, para que quando as pessoas perguntarem o que tem em serraria respondam tem um restaurante, tem isso tem aquilo outro, então a gente vai identificando [...] houve também recuperação de alguns equipamentos que vieram a se tornar turístico como a Estação de trem, existia em Duas Estradas uma estação de trem que estava quase caindo e alguns gestores tentaram até destruir, mas através do turismo ela viu que aquilo tem um potencial turístico, ela fez uma reforma e hoje é o principal cartão-postal da cidade. (EI.8)

[...] as reuniões que tem nos municípios são nos equipamentos turísticos, não são mais em prédios das prefeituras, são nos equipamentos turísticos”. (EI.10)

Eu acho que existe o manejo e o cuidado com os equipamentos turísticos, as vezes alguns equipamentos são municipais como cinema, teatro, então precisa ter um cuidado né, um zelo. Criar políticas públicas de preservação ambiental, como patrimonial, valorizar tanto o artista local e **fazer planejamentos de identificação desses potenciais** e trabalhar. (EI.11).

[...] a gente tem feito planejamento de alguns suprimentos para o turismo. O CCA já possui o museu da cachaça e da rapadura, que é uma casa do século passado, é um antigo engenho. São dois imóveis, uma casa grande e um antigo engenho que foi recuperado para simular como era a produção de cachaça há 100 anos. Estamos com um imóvel reformando no centro e estamos com um projeto para transformar um imóvel aqui em um Museu de História Nacional e também várias áreas verdes nossa vão ser transformadas em um Jardim Botânico. Então, o CAA tem começado a se estruturar para produzir mais elementos turísticos. (EIV.8)

Outra estratégia identificada nas falas, como vetor de planejamento, diz respeito a ouvir o posicionamento dos parceiros, o *feedback* do turista, da população e atores que estão realizando as ações. A palavra **escutar** é bastante utilizada nos discursos, como ferramenta de planejamento para ações futuras:

Uma das estratégias têm sido **escutar**. Então, o turista vem, para e pergunta onde é que eu compro doce de banana, minha gente, alguém tem que fazer doce de banana, que tá faltando, uma das estratégias é **escutar o turista** e aí existe um canal disso direto na secretaria, mas existe isso, a gente sempre pergunta nos eventos a gente faz pesquisa. (EVIII.3)

[...] no início do ano, fazendo nosso planejamento com eles, também os nossos eventos, então, a gente faz esse intercâmbio muito, **escuta muito essa parceria da ATURA** também com a gestão pública. (EXI.2)

Assim, os relatos aqui analisados demonstram que não existe a formalização de um documento oficial que estabeleça um planejamento formal, descritivo, contendo diretrizes,

metas e os meios para atingir os objetivos institucionais dos municípios. A gestão do turismo nos municípios pesquisados é feita pelas ações que são implementadas a partir das ideias que são postas, em reuniões gerais, com o corpo administrativo dos municípios e se concentra na formalização de um calendário de eventos que atraia turistas e desenvolva a economia por meio da utilização do comércio local e aparelhos turísticos.

Ademais, foi constatado que as estratégias são realizadas de acordo com os resultados que se escuta do turista e dos parceiros, além da ajuda do SEBRAE. Não foram identificadas ajudas dos outros entes governamentais e há uma importância nos resultados obtidos pelos municípios que contrataram consultoria especializada.

Na próxima seção, será abordada a outra categoria emergida no Nível Municipal de análise.

4.2.2 Recursos Financeiros

Outra categoria identificada nos relatos é a deficiência de recursos financeiros para patrocinar as ações de turismo na região. Pelos discursos apresentados, os gestores sempre se referem a dependência que os municípios possuem das transferências do Governo Federal, por meio do Fundo de Participação dos Municípios – FPM e do Governo Estadual. Esse fator gera uma dependência da economia nacional e qualquer oscilação de mercado é reverberada nas finanças dos municípios.

[...] Bananeiras precisa potencializar os seus meios de arrecadação própria, nós precisamos por uma questão absolutamente simples, a total dependência que existe hoje de FPM, essas transferências constitucionais atrela demais um município à questão Econômica Nacional. Se o país tem qualquer desconformidade na sua arrecadação, o município sofre imediatamente. Então, a gente tem que potencializar arrecadação pública municipal para poder, de certa forma, manter o conjunto de serviços que hoje tem que é vigoroso para uma cidade de apenas 21.500 habitantes e, fazendo a manutenção, podemos ampliar com os próprios que têm uma agilidade, uma velocidade maior no atendimento das demandas públicas. **(EIX.5)**

[...] a **principal fonte de arrecadação**, infelizmente, é o **fundo de participação dos municípios**, os impostos municipais também ajudam como Estadual, ICMS, mas não é o suficiente por si só para manter o custeio e, ao mesmo tempo, fazer investimentos [...] o município lança mão de parceiras, principalmente, com o Governo Federal através de emendas parlamentares porque só com recursos próprios do município é impossível. Pelo menos de 95 a 98 por cento dos municípios paraibanos, salvo 10 ou 12 dos municípios, que têm uma renda diferenciada. **(EVII.5)**

Esse aspecto é abordado na literatura da Gestão Municipal, sobre o papel dos municípios após a Constituição Federal de 1988. Apesar dos ângulos positivos inerentes à

reforma constitucional, algumas adversidades surgiram. Os municípios ganharam maior independência para a formulação de políticas, entretanto, surgiu uma necessidade de aprimorar os campos de atuação, a fim de gerar autonomia financeira e o turismo pode ser visto como alternativa de independência.

A deficiência citada por EIX.5 e EVII.5 é reflexo desse processo pós Constituição de 1988. Para Rezende (2007), essa descentralização não ocorreu de forma ordenada, causando maior descentralização de recursos do que de atribuições. O intuito da constituinte era conceder maior liberdade aos municípios para atuarem em prol dos seus munícipes. Entretanto, a quantidade de atribuição inviabilizou o desenvolvimento de ações independentes e essa problemática não é diferente com os municípios do brejo.

Com efeito, Trento (2012) enfatiza que o modelo federativo de distribuição de receitas “tende a ser o principal problema”:

A distribuição das bases tributárias entre os governos e a repartição da receita tributária tende a ser o principal problema de qualquer federação, pois o modelo federativo permite a possibilidade de competição tributária entre seus diferentes governos. Contudo, a atribuição de competências tributárias privativas para o nível local de governo (representados pelos municípios) e a considerável participação desses governos nas receitas públicas faz do Brasil uma das mais abertas e descentralizadas federações do mundo, sobretudo se comparado com outros países em desenvolvimento. Por outro lado, a Constituição não é precisa ao definir a responsabilidade dos gastos públicos entre as esferas do governo. Por esse motivo o modelo de federação descentralizada ainda precisa de importantes ajustes, com destaque à maior harmonização entre os níveis governamentais e uma clara definição das responsabilidades de cada um deles (TRENTO, 2012).

Caminhando paralelamente, as associações de direito privado, criadas para fomentar o turismo da região, têm ajudado muito os municípios do brejo paraibano. Foi relatado, nos tópicos anteriores, o papel primordial desempenhado pelo Fórum de Turismo Regional e Sustentável do Brejo, além das associações de turismo dos municípios, a exemplo da Associação Artística e Rural de Areia (ATURA). Entretanto, o entrevistado EI.5 relatou que a legislação atual brasileira impede que as organizações recebam recursos através de emenda parlamentar, o que prejudica a arrecadação de receitas para custear os projetos.

[...] a região é pobre, não tem como, mas a gente as vezes capta recurso até por ser associação, a gente não capta tanto recurso porque atualmente no país as **associações não podem receber emenda parlamentar**, não pode receber né, então a limitação da associação é mais ou menos essa. (EI.5)

Ora, se por um lado são as associações que incentivam as parcerias e promovem boa parte das ações de turismo na região, estas não possuem um orçamento compatível com

os projetos que lideram. Ademais, a legislação é citada como verdadeiro entrave para o desempenho da gestão dos municípios.

Um dos exemplos citados nos discursos é a quantidade de encargos sociais e previdenciários com a folha de pessoal dos municípios. Do mesmo modo, o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal na íntegra é um grande problema para o gestor, que será penalizado se não cumprir integralmente.

O maior problema, hoje, na minha concepção, são os encargos e isso vem a sua massa, com a folha de pessoal, com os encargos, que, praticamente, engessam quase que a totalidade dos recursos. O gestor, hoje, tem que atender à Lei de Responsabilidade Fiscal na íntegra, senão ele vai ser penalizado. Então, ele fica engessado para esse atendimento legal da lei de responsabilidade fiscal e outras leis vigentes no país [...] (EVII.5).

Nota-se, pois, o relato de EXII.6, quando fala sobre o déficit previdenciário encontrado em determinada prefeitura quando assumiu a gestão. Precisou, inicialmente, equilibrar as contas públicas, promover parcelamento de dívidas previdenciárias para, em seguida, começar a administrar de fato o município.

[...] peguei essa cidade com déficit fiscal de 2 milhões e 12 mil reais, isso atestado pelo Tribunal de Contas, com déficit da previdência de 22 milhões de reais e com muito mal costume das pessoas, onde o poder público tinha obrigação de fazer tudo. Fechamos 2018 com um superávit de 4 milhões de reais, renegocieei a dívida do INSS, baixei de 22 milhões para 13 milhões. (EXII.6)

A mesma realidade é encontrada em outro município da região. Frise-se, o terceiro exemplo constatado. Neste caso, o gestor aponta a grande quantidade de servidores públicos efetivos e, conseqüentemente, a quantidade de despesas trabalhistas e previdenciárias que a gestão possui, com obrigação de cumprir com todos os pagamentos da folha de pessoal e seus encargos, o que compromete boa parte da receita. Veja-se:

Mas hoje tem uma situação muito peculiar, qual seja a quantidade imensa de servidores efetivos. Nós temos hoje **740 funcionários públicos efetivos**. Então, o ideal até seria uma política de fortalecimento de servidores na pasta de turismo, mas é incompatível com a realidade econômica atual, nós temos só menos servidores efetivos, na região inteira, se contabilizando acima da região, que conta de Guarabira a Araruna, nós só temos menos servidores efetivos atualmente que de Guarabira e uma diferença inferior a 100 servidores efetivos. Solânea apresenta 200 a menos, Areia tem 200 e poucos a menos e isso impacta por demais as finanças públicas locais, por que é um quantitativo que é incompatível com a realidade financeira de Bananeiras. Antigamente, o que teria de mais Republicano era dizer que foram feitos concursos públicos, que as pessoas entraram pela porta da frente, mas hoje o fato é que eu não fiz nenhum concurso público para respeitar o dinheiro público, por que é incompatível com a realidade financeira do município a quantidade de servidores efetivos que nós temos aqui. (EIX.6)

Além da dificuldade explicitada na captação dos recursos, é cristalino, na fala do entrevistado, que existe um problema evidente em termos da qualidade dos profissionais para trabalhar com a gestão pública. Eis, um dos grandes problemas administrativos dos pequenos municípios brasileiros. Nesse aspecto, o entrevistado EI.5 afirma a dificuldade de formalizar a prestação de contas dos projetos.

Daí a grande dificuldade da captação de recurso além da qualificação pra isso né, porque existe uma complexidade muito grande nem tanto na elaboração do projeto, é mais na prestação de conta. (EI.5)

Para EI.5, desenvolver bons projetos e prestar contas, necessita-se de bons profissionais, e estes, de acordo com os relatos, são caros. Na contramão, são necessários profissionais qualificados para captar recursos. Verifica-se o que foi exposto por EI.5:

[...] a gente precisa ter profissionais que trabalham com a elaboração de projeto e, geralmente, esses profissionais eles cobram um pouco muito caro [...] a grande dificuldade da captação de recurso, além da qualificação pra isso né. (EI.5)

O entrevistado EI.5 promove uma comparação e relata um fato ocorrido, quando uma empresa da iniciativa privada conseguiu aprovar um projeto, possuindo uma **equipe qualificada** para promover essas ações, veja-se:

A própria Energisa ela **tem uma equipe de projeto** que faz o projeto pra que ela seja aprovada na lei *Rouanet* que ela invista nos projetos que a pasta da Energisa tem. (EI.5)

Nesse diapasão, EVII.7 relata as dificuldades dos municípios do brejo em admitir e manter profissionais qualificados, em virtude da oferta dos grandes centros que atraem bons profissionais. O referido entrevistado exemplifica o caso dos médicos, profissionais da área de licitações públicas, planejamento e engenheiros:

[...] as **limitações de recursos** do município e também o **salário bem menor em relação a municípios maiores** entravam, limitam o potencial desses servidores. Um dos maiores problemas das administrações municipais é a **falta de servidor especializado**, e um servidor especializado é um **servidor caro** que a maioria dos municípios não têm condições de pagar. E os servidores com maior bagagem, maior potencial, quando conseguem melhores salários, em cidades maiores, não vão querer morar ou frequentar mais vezes os municípios menores. O caso dos médicos, por exemplo, os municípios, hoje, têm dificuldade em contratar médico, porque temos médicos insuficientes no país. É uma eterna luta de cada gestor para poder preencher todas as vagas de médicos no município. Então, se um médico tem condição de trabalhar, por exemplo, no programa de saúde da família na capital ou na região metropolitana, significa dizer que, em pouco tempo, ele vai estar no consultório após

o trabalho do serviço público. Já no interior, quanto mais distante, mais difícil de segurar esse médico porque ele não vai ter condições de ter uma segunda carga horária preenchida em função da distância, em função das condições da cidade. Servidores na área da administração, especificamente, na área de licitações e contratos na área de planejamento são poucos, é muito pouca disponibilidade para nosso Estado, e os melhores, naturalmente, vão estar sendo encontrados nos **municípios maiores** que podem pagar mais, ou no próprio Governo do Estado. Caso de engenharia civil, hoje, temos alimentação também para fazer projetos de engenharia, então **município, às vezes, consegue um recurso para um projeto de engenharia e termina perdendo o recurso, porque, no prazo estipulado pelo órgão concedente, não foi possível fazer um bom projeto ou terminar em tempo** um projeto para atender aos requisitos do órgão concedente. (EVII.7)

É patente na fala dos entrevistados que o turismo ainda não é um vetor de direcionamento do orçamento público. Pastas como Saúde, Educação e Desenvolvimento Social são responsáveis pelo maior direcionamento de emendas e recursos, tirando o turismo do rol de prioridade da agenda governamental.

No turismo é uma dificuldade que se chama, eu sei que “é” muitos setores, se chama recurso. Mas quando a gente pensa que a secretaria de Desenvolvimento Social, de Saúde, de Educação, que elas têm recursos do ministério para isso, facilita. (EVIII.3)

Essa também é a realidade local. Os municípios direcionam maior parte do seu orçamento para as áreas de Saúde, Educação e Infraestrutura, conforme relatado por EI.12:

O município ele também não pode estar sacrificando uma verba que seria para construir, educação, para a saúde, para outra parte de infraestrutura local, para destinar para qualificação. (EI.12)

Outra disparidade orçamentária da região do brejo da Paraíba citada pelos entrevistados é o direcionamento em relação às outras regiões do Estado. Percebe-se que não há uma prioridade no direcionamento de recursos, ainda que demonstrado, por meio de dados, que é desproporcional a quantidade de habitantes do Brejo com as outras cidades. Apesar da mesma quantidade de habitantes ou até menor, outras regiões e ou cidades recebem mais recursos, veja-se:

O orçamento público é praticamente rateado entre Campina e João Pessoa e nós somos uma região do Brejo paraibano. Nós temos uma região lá que habita. Eu fiz um levantamento e vinte e poucas cidades têm população equivalente à Campina Grande, é uma nova Campina Grande. Do lado de Campina Grande, o brejo é isso, mais de meio milhão de pessoas e isso a gente não há proporcionalidade do orçamento público com a quantidade de habitantes que existe lá. Vamos ver o orçamento de bancada que, por ano, dá em torno 240, 250 milhões de reais. Na maioria das vezes, a bancada Federal rateia entre Campina Grande e João Pessoa e isso dificulta os movimentos da nossa região. (EIII.2)

Dessa forma, a fala dos entrevistados comprova que a ausência de recursos financeiros específicos para a promoção do turismo nos municípios da região do Brejo é um fator determinante para o desenvolvimento lento e ainda precário do turismo, apesar de existir investimentos capitaneados pelas associações de direito privado e pelos empresários e donos de estabelecimentos comerciais.

Do mesmo modo, identificou-se que a oferta mais vantajosa das grandes cidades e a baixa disponibilidade de recursos para contratação profissionais capacitados são fatores impeditivos para o desenvolvimento de ações e para eficiência da prestação de contas dos projetos. Para melhor compreensão desse assunto, passaremos para análise do Nível Individual, em que consta uma categoria específica para tratar da profissionalização da gestão dos municípios do brejo paraibano, trazendo uma exposição mais detalhada sobre o tema.

4.3 NÍVEL INDIVIDUAL

No Nível Individual, a categoria **Profissionalização da Gestão** foi bastante citada, ganhando predominância neste nível de pesquisa. As principais sub-categorias identificadas foram: **capacitação, qualificação, acolhimento, atendimento e contratação por competências.**

Quatro 11 – Composição da categoria analisada no Nível Individual

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA
Profissionalização da Gestão	- Capacitação - Qualificação - Acolhimento - Atendimento - Contratação por competências

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.3.1 Profissionalização da Gestão

A fala dos entrevistados é clara quanto à necessidade de promover ações de valorização dos servidores públicos que trabalham com o turismo, com vistas à Profissionalização da Gestão dos serviços que são ofertados pelos municípios integrantes da região do Brejo. Para o entrevistado EVII.4, o servidor é peça primordial para o crescimento da Gestão Pública:

[...] essa é uma receita **não só para Gestão Pública**, mas para **qualquer gestão**. É preciso você tá no seu lugar, na certeza de que, o que entregar para o outro, então, quando o servidor tem essa certeza do que ele deve entregar para a população ele é peça-chave para que a gestão cresça. **(EVII.4)**

Pelos depoimentos, nota-se que os gestores e servidores entrevistados compreendem a importância da capacitação dos profissionais que trabalham no atendimento aos turistas, bem como nos equipamentos turísticos da região:

Se a gente fosse enumerar, então, a gente tem sempre notas de 8 acima, na sua totalidade, o que nos deixa muito feliz, mas é preciso **capacitação do pessoal**. E isso não tem como negar. Cada vez mais, a gente **precisa capacitar o pessoal**, melhorar a infraestrutura dos espaços e, principalmente, para quem trabalha nesses espaços possam atender cada vez melhor quem é que chega. **(EXIII.4)**

No mesmo sentido, EI.10 afirma que, para determinadas funções do turismo, a exemplo de guia turístico e condutor turístico, “não precisa ter tanta qualificação”, em suas palavras, “a qualificação para a mão de obra não é complexa”. Note-se que, embora o entrevistado possua o entendimento de que o trabalho de qualificação não é complexo, encerra seu raciocínio ratificando a necessidade de ter uma política pública de qualificação. Vejamos:

[...] uma das coisas interessantes do turismo é que **não precisa ter tanta qualificação, para ser guia**; você faz um curso de guia de uma semana, faz um curso para ser condutor turístico e abre uma trilha. Então, **a qualificação para a mão de obra não é complexa** como manusear uma máquina. A do turismo é você atender bem, o foco é sempre no atendimento e no serviço. Então, essa é a **política pública de qualificação** que a gente também precisa ter. **(EI.10)**

A qualificação também é mencionada pelo entrevistado EI.12 quando ressalta o grau de instrução dos atuais gestores dos municípios pesquisados. Segundo ele, os gestores atuais possuem titulação:

[...] hoje, a gente tem um grau muito alto de instrução, né, a maioria dos gestores são graduados, né, em administração, direito, engenheiro. **(EI.12)**

Entretanto, é válido frisar que para se ter efetividade nas ações de capacitação, é preciso que elas estejam de acordo com o planejamento turístico dos municípios. Esse pensamento é descrito na literatura que aborda a gestão por competências como modelo de desenvolvimento institucional. Nessa esteira, Silva e Honório (2015, p. 135) afirmam que:

A necessidade da capacitação e qualificação estarem alinhadas às políticas institucionais, sob a forma de plano de desenvolvimento, pode se transformar numa estratégia de gestão de pessoas que auxilia gestores na implantação de práticas de gestão mais efetivas, contribuindo para o desenvolvimento institucional e também pode tornar a gestão da instituição referência em gestão pública em seu campo de atuação. Nesse processo, considera-se que a implantação de planos de capacitação orientados para o desenvolvimento de competências pode transformar os servidores em agentes de mudança e de transformação das relações institucionais por meio da melhoria de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, do comprometimento na prestação e a difusão do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida, o interesse público e o bem estar.

Um fato reconhecido pelos entrevistados é a possibilidade das Escolas, Instituições de Ensino e das Universidades da região colaborarem com a gestão, oferecendo serviços de capacitação aos profissionais, a exemplo de curso de idiomas, história e geografia para guias turísticos, curso de cozinha para funcionários de hotéis e restaurantes, e, até mesmo, educação nas escolas municipais sobre a importância da região, valorização da cultura local, turismo sustentável e os cursos oficiais de graduação em Administração e Turismo para os jovens, visando o futuro do turismo na região:

[...] eu acho que a **Universidade** pode também **participar nesses processos com a formação, com orientação**, obviamente, **de professores**, mas também **formando educadores e pessoal para trabalhar com os turistas**. Agora, recentemente, inclusive, a gente tem aqui um Fórum de discussão que a gente chamou, faz um *workshop* da relação universidade e sociedade e a gente traz a sociedade para discutir com a gente o que a gente pode implementar e com relação ao turismo mesmo, agora, recentemente, no último que teve, apareceu uma coisa interessante, que o Prefeito, não, a menina da escola do Carmelo, a diretora disse que gostaria de **treinar as crianças para poder fazer o atendimento dos turistas do município**, as crianças da escola para fazer. O Prefeito, por outro lado, disse que havia uma necessidade de treinar essas pessoas em outro idioma, que não fosse somente o português e a universidade, entrou com essa capacitação desses alunos, seja no desenvolvimento da questão da história e do patrimônio, como também com a parte do treinamento em Inglês aqui. **(EII.9)**

[...] hoje, você tem o IFPB, onde os jovens da localidade são treinados para atendimento, para cozinha, então, eu noto que o preparo dos Recursos Humanos para absolver o turismo tem melhorado. A quantidade de estabelecimentos voltados para o turista na cidade de Areia também melhorou, Bananeiras também, eu acho que é muito disso. **(EIV.2)**

[...] assim, eu acredito que se um ou dois municípios tiver dentro **das escolas municipais** uma matéria sobre **turismo sustentável** onde a importância de preservar o patrimônio, os valores culturais dessa valorização, porque, muitas vezes, quando você não valoriza a prata da casa, ela não tem estímulo para continuar. **(EI.6)**

Observa-se ainda, que a Universidade Federal da Paraíba, campus III de Bananeiras, foi colocada na rota do Turismo por meio de uma **lei municipal**. Essa alternativa de regulamentar os serviços por meio de um instrumento normativo cria uma necessidade de

cumprimento das determinações, com participação dos servidores, em virtude da imposição legal, veja-se:

[...] há dois anos “atrás”, a Universidade, aqui o nosso campus de Bananeiras, ela foi colocada na **rota do turismo regional, inclusive com uma lei municipal** para isso ai né. Então, foi considerado um patrimônio histórico, cultural e educacional do Município de Bananeiras e também a Lei municipal, colocou como dia do ex-aluno, participando da rota cultural do município. De evento do município. E, assim, só para dizer também que hoje o nosso memorial e o nosso centro faz parte sim, não, eu poderia dizer assim, a grande dificuldade é que aqui a gente não tem pessoas que trabalhem, porque esse turismo ocorre mais nos finais de semana, né, e a gente não tem na nossa Instituição, pessoas que possam fazer esse roteiro dentro da Universidade. Nos finais de semana, isso ai realmente acontece. E uma outra coisa é a participação dos docentes, dos servidores, alunos e estagiários na formação de pessoal, numa visão, dando uma visão mais empresarial, também, dessas pessoas, dos empresários e dos pequenos produtores. Enfim, creio que tem muita coisa a avançar ainda. **(EII.4)**

Além das Universidades, Escolas e dos Institutos Técnicos, o SEBRAE também é citado como órgão de fomento à capacitação dos profissionais. Um entrevistado relata que, por meio dos cursos do SEBRAE, as pessoas amadureceram e começaram a se profissionalizar, iniciando um aparecimento de lideranças informais na região:

O **SEBRAE** tem uma parceria forte com a Associação no que diz respeito ao convencimento do empreendedorismo, no preparo do pessoal, nas ideias, eu acho que Areia tem mais de iniciativa privada do que a pública. **(EIV.3)**

[...] a gente já saiu, mas associações continuam, muita capacitação. A gente teve projeto até antes de 2012, do Ministério do Turismo e **SEBRAE**, que foi muito forte essa parte de qualificação na região do Brejo paraibano, desde seminário de sensibilização a cursos e, enfim, aos poucos as pessoas foram saindo do ‘eu acho’ e do amadorismo para o profissionalismo. Algumas lideranças também foram identificadas, principalmente, lideranças informais. **(EV.1)**

A gente tem um elevado grau de instrução dos gestores, e o **SEBRAE** como parceiro da região é importante, porque ela traz qualificação também na área de turismo. **(EI.12)**

As informações necessárias que já existem nos órgãos como o **SEBRAE**, o Ministério do Turismo, o Ministério do Esporte. Enfim, aquilo que vai servir ao município. Também não adianta inventar, tem que saber usar o que tem, as belezas naturais e saber que pode fazer melhor.

[...] o próprio Ministério ajuda muito nesse sentido, existem cursos gratuitos de atender bem turista e eles são estimulados a fazer, a realizar esses cursos, a própria Prefeitura já envia, via **SEBRAE**, agente para requalificar, qualificação em ‘Visão territorial Sustentável’, qualificação em ‘Economia Criativa’, em qualificação em eventos. Enfim, **qualificar acho que é o que se pode fazer de maior.** **(EVIII.6)**

Para EVII.5, os servidores devem estar capacitados, fornecendo boas informações, verdadeiras, contribuindo nos equipamentos de turismo. Caso contrário, o turismo não irá funcionar.

E para os funcionários de lá eu sempre digo isso, olha se vocês não tiverem, não souberem história de cada lugar desse, não deram boas referências, e não é boas mentindo não, se não derem boas referências exatas que as pessoas precisam, nada vai funcionar. Então a disponibilidade deles para com esse existe acho que esse é o maior meio de contribuir. (EVII.5)

Não obstante, é preciso reafirmar que, para promover a capacitação eficiente dos servidores públicos, exige-se clareza na demonstração das metas institucionais e nos objetivos a que pretende-se alcançar, a fim de subsidiar os programas de capacitação e desenvolvimento (DUTRA, 2004). Esse, inclusive, é um dos grandes desafios para a implementação da gestão por competências no Setor Público. O alinhamento das atividades desenvolvidas pelos servidores às estratégias da instituição é questão primordial para definir as ações de capacitação na gestão pública (PIRES *ET AL*, 2009).

Esse aspecto é citado por Silva e Mello (2013), quando ressaltam que os desafios para a implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição precedente: a definição da estratégia da organização como forma de dar o rumo, concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna.

Nesse ínterim, as entrevistas demonstram alguns pontos que são ressaltados pelos entrevistados como necessários para capacitação, a exemplo do **acolhimento, educação ambiental** e o **atendimento ao público** nos empreendimentos. Pela leitura, é possível observar a ideia concretizada dos entrevistados sobre a necessidade de capacitar todos os colaboradores que lidam direta e indiretamente com o turismo, desde os servidores e gestores públicos aos profissionais da **iniciativa privada**, para melhorar os pontos outrora citados. Esses pontos são identificadas nas seguintes falas:

E eu acho que uma coisa que tem que ser implementada muito bem, é a questão do **acolhimento**, a questão da **limpeza pública**, a questão da **educação ambiental** e também restaurantes, precisa melhorar e muito a qualidade disso ai e ter o **preço justo**. Assim né, eu vejo que todo mundo na ânsia de ganhar com o turista, terminou que aumentou demais o serviço né quando você coloca a relação qualidade e custo-benefício, deixa a desejar. Então, teria que trabalhar muito com essa questão dessa mão de obra, do acolhimento, da permanência, para que o turista possa voltar. (EII.6)

E uma outra questão também é o **acolhimento de crianças**, a gente tem espaço muito para adulto, mas espaço para criança quase não. E a gente teria que ver também não é, uma política que pudesse atender todos as faixas etárias de turistas e não só o público jovem de uma determinada idade. (EII.7)

[...] fizemos diversos cursos, principalmente na área de relações humanas e **atendimento**, melhoria de **atendimento ao público**, no caso específico da educação, cursos com os motoristas para ter habilidade da questão do transporte do escolar, na área de saúde, diversos cursos foram feitos, aperfeiçoamento e melhoramento desses servidores, nos mais diversos segmentos da Saúde. (EVII.7)

No caso específico do turismo, nosso foco e qualificação tem se direcionado para os **empreendedores. (EIX.6)**

Nesse sentido, capacitar os profissionais da iniciativa privada, a exemplo dos empreendedores, comerciantes, funcionários de hotéis, restaurantes, foi um assunto uníssono entre os entrevistados. É fácil constatar que todos os relatos direcionaram para este assunto. Em um dos municípios pesquisados, foi constatada a existência de cursos e palestras de capacitação para os comerciantes que trabalham com os eventos, a exemplo das regras da vigilância sanitária, com o manuseio dos alimentos, combate a incêndio pelo Corpo de Bombeiros e uma reunião denominada de “estipulação de preço”, para manter um padrão nos preços dos produtos ofertados a fim de evitar qualquer exploração ao turista.

[...] a gente cadastra o **empreendedor** que vai botar lá sua barraca e eles são treinados enquanto **vigilância sanitária**, que treina sobre **manuseio de alimentos**, eles são treinados sobre **brigada de incêndio**, os próprios Bombeiros vem aqui ministrar palestra para eles sobre o que fazer se acontecer algo nesse sentido. Existe aí via Sebrae ou alguém da Prefeitura. Eu mesmo já fiz uma qualificação sobre **atender bem**. A gente faz uma, não vou chamar de qualificação, uma grande reunião sobre **estipulação de preços**, para que não haja exploração ao turista, isso não seja mal visto tá. **(EVIII.7)**

Todo mundo que participa do festejo, os empreendedores que comercializam, todos os anos eles passam por qualificações como manuseio de alimentos, fazem uma qualificação com o corpo de bombeiros para que eles possam também respeitar as normas de segurança, então sempre faz uma qualificação ou faz várias palestras ‘orientativas’ para poder participar em condição, para que eles participem e isso de certa forma qualifica o empreendedor e garante maior segurança para o usuário do serviço dele. **(EIX.7)**

Note-se que, neste caso, há algumas estratégias, ainda que mínimas, formalizadas pela gestão do município para que haja qualificação dos profissionais que trabalharam com o evento em referência. É essencial que a gestão tenha a clareza no objetivo que pretenda alcançar, para poder traçar os objetivos. Sem esse aspecto, dificilmente, os servidores e colaboradores saberão como alcançar.

De outra banda, embora os entrevistados afirmem sobre a necessidade de capacitar a iniciativa privada para os eventos, estes também relatam a existência de dificuldades para a população entender o momento que os municípios estão passando com o turismo e aproveitar a chance de empreender e gerar desenvolvimento para a região. Para os colaboradores, há uma forte resistência cultural enraizada na população, vejamos:

A grande dificuldade é a **população local absolver a ideia de que a cidade é turística e ela pode se aproveitar disso**, em vez de viver com um problema, porque a gente enfrenta muita dificuldade em Areia, porque o centro da cidade é tombado

e aí as pessoas da cidade não gostam, porque têm que pedir permissão ao IPHAN para fazer uma pintura, trocar uma janela, então, há quem não veja isso com bons olhos. Mas isso tem se quebrado aos poucos. (EIV. 2)

E claro, **qualificar na sua população para compreender, entender o momento que é um momento bom, momento positivo em que pela crise econômica nacional, Bananeiras assistiu à abertura de novos hotéis, novos restaurantes, novos lançamentos de condomínios, de investimentos imobiliários, o surgimento de outras atividades que não existiam na cidade**, como por exemplo da Floricultura, movelaria rústica e **a cidade tem que compreender essa janela de oportunidade** para poder gerar desenvolvimento, gerar oportunidade de emprego e renda. (EIX.4)

Para elucidar ainda mais a passagem trazida por EIV.2, EX.4 afirma que o município de Pilões ainda não tem pousadas e que, para formalizar esses empreendimentos, os agricultores teriam que cessar as contribuições com o Sindicato do Trabalhadores Rurais do município e eles não querem parar de contribuir como trabalhador rural, para iniciar um empreendimento. O fator cultural pesa muito nas políticas de desenvolvimento nessa região:

[...] perante o ministério de turismo Pilões não tem pousada, nós temos 2 mais ainda não é formalizada, e a maioria entre nós são agricultores e eles **não querem deixar de contribuir com o sindicato para formalizar**, então eles e sua família **não querem deixar essa contribuição do sindicato para ser um empreendedor individual**, então **fica difícil de trabalhar porque eles não emitem nota fiscal**, e a gente tá tentando com essa **cultural local** que não tá sendo fácil mas a gente tá conseguindo. (EX.4)

Sobre o fator cultural, o serviço público brasileiro apresenta alguns aspectos institucionais problemáticos que precisam ser avaliados. Em relação à ética pública, comportamentos políticos seculares teriam que ser mudados em face de valores democráticos essenciais, tais como a necessidade objetiva comprovação de competência profissional para promoção de servidores nas carreiras e para o apontamento de pessoas a cargos da alta gestão nas organizações públicas (CAPUANO, 2014).

Ademais disso, é válido ressaltar o pensamento dos entrevistados, quando relatam a necessidade de colocarem **pessoas por competências** para ocupar os cargos da gestão, utilizando a palavra **competência** repetidamente. Para melhor assimilação, conceito de competência pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos (saber algo), habilidades (saber fazer algo) e atitudes (querer fazer algo) que os servidores devam possuir e/ou desenvolver para desempenhar determinadas ações e alcançar objetivos (BRANDÃO, 2015). Vejamos os relatos:

Ela tem que contribuir primeiro colocando **pessoas competentes nos cargos**, que façam a diferença e aí você tem o resultado disso. Que a gente percebe **que ninguém coloca por competência**, então fica difícil né. E pessoas que tenham uma visão diferente de mundo, que conheça né e que possa trazer ideais, boas ideias aos

municípios e a maioria das vezes os gestores não dão poderes a essas pessoas que pensam. (EII.8)

Uma coisa essencial é, eu acho que é essencial, é classificar as gestões. **Não dá mais para botar numa pasta como turismo, uma pasta técnica, o vereador ou alguém que gosta né.** Tem que ser alguém muito preparado, de repente que não seja do município, não tem problema nenhum se trouxer de João Pessoa, se trouxer de contratar alguém da Alagoa Grande, vai contratar alguém em Guarabira ou de São Paulo. (EIII. 5)

[...] para começar a quebrar essa cultura, para **estimular as pessoas a contratar por competência.** Eu já tinha feito isso na prefeitura né quando eu fiz a seleção, abri um processo seletivo para contratação da gestão da educação, todos os gestores das escolas da secretaria de educação, inclusive o secretário, foi selecionado dentro de um processo seletivo. A gente abriu um processo seletivo, qualquer funcionário da educação podia se inscrever e eu nem ‘tava’ no objetivo achar contratar um secretário de educação através do processo seletivo, mas foi tão bacana o processo de escuta das pessoas, de entrevistas, que eu acabei contratando essa pessoa e essa pessoa no passado dele não tinha votado de mim, não era nem uma pessoa muito ligada politicamente a gente. Mas a gente contratou e até hoje é secretário na cidade. (EIII.6)

[...] como eu falei, colocando as **pessoas que entendam** e que tenham **capacidade de fazer e trazer** o que tem de melhor. (EVI.5)

O entrevistado EVI.3 argumenta, comparando os trabalhos desenvolvidos por outros municípios brasileiros, reconhecidos pelo desenvolvimento no turismo, que avançaram por colocarem pessoas com competência para trabalhar a frente das ações do turismo e que desempenharam ações contínuas, explorando os potenciais durante todo o ano, citando Natal, Fortaleza e Salvador como exemplo:

[...] está precisando abrir para **pessoas que saibam e que tenham competência para fazer esse trabalho**, que seja da área. Não adianta. Natal, Fortaleza, Salvador, se deram bem no turismo porque colocaram pessoas competentes e levaram o investimento certo para o local certo. Ah, descobrimos uma praia, uma praia bem bacana mas só é bom no carnaval. Não! A praia é boa **o ano inteiro.** Como foi descoberta uma praia do litoral do Rio Grande do Norte que pratica esporte o ano inteiro. Tanto faz estar no inverno ou no verão que todo mundo frequenta a praia. (EVI. 3)

Na mesma esteira, EXIII.7 corrobora com os dizeres anteriores e afirma que o “ideal” seria que os funcionários contratados tivessem afinidade com aquilo com que irão atuar. Em seu pensamento, os funcionários são admitidos pela disponibilidade e pela necessidade do espaço, vejamos a íntegra de sua entrevista:

Seria o ideal que os funcionários eles já tivessem determinada afinidade com aquilo que vão, aquele espaço onde vão atuar a gente tem a grata satisfação de quem passa a trabalhar no espaço se preocupa, todos eles foram assim, desde a mais simples função. [...] **essa seleção, essa indicação quase nunca é feita pela competência própria do próprio colaborador**, ele é encaminhado **pela disponibilidade, pela necessidade do espaço** mas ao chegar no espaço o colaborador já se vê talvez até pelos outros colaboradores que já esteja no espaço, então ele se sente aquele compromisso de também entender daquele espaço [...] vou contratar alguém capacitado em Jackson do Pandeiro para atuar no Memorial de Jackson do Pandeiro,

que poderia ser estudante de história, alguma coisa nesse sentido, um estudante de arte para trabalhar no Teatro. Mas quase nunca é assim. (EXIII.7)

As afirmações dos entrevistados vão ao encontro do que dispõe Marques (2013) sobre a gestão por competências. Para o autor, esse modelo de gestão é orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos indivíduos, visando o alcance dos objetivos da instituição. No mesmo sentido, Brandão e Guimarães (2001) remetem à ideia de que a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, a gestão por competências direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No relato do EIII.2, este, argumenta que há “muito apadrinhamento” na Gestão Pública e isso atrapalha a eficiência do serviço público, de modo que as pessoas são admitidas pelo grau de **afinidade com o gestor** e não com o cargo que deve ocupar:

[...] a gestão pública precisa se **qualificar** mais ainda né então a gente tem Gestão Pública **muita apadrinhamento de pouca qualidade** administrativa, porque eu vejo isso que eu digo isso, basta você ver uma cidade do Sertão e olhar cidade do Brejo. (EIII.2)

Para EIII.6, esses fatos tratam de uma cultura que precisa ser quebrada e faz um paralelo com as contratações de pessoas para uma empresa:

Mas não tem problema nenhum, eu acho que **isso é uma cultura muito ruim na nossa região**, que é **essa cultura barrista, do tem que tá aqui, quem votou em mim ou quem, mora na minha cidade, o prefeito sempre pensa assim** e eu acho que a gente tem que pensar fora do ovo e pensar fora trazer gente competente para fazer a gestão. Isso não só no turismo não viu? na educação, na saúde, em tudo que a área não dá para botar mais principiantes no processo não [...] a ideia é essa, eu acho que a gente começa a **quebrar essa cultura que tem que estar no seu gabinete, tem que estar ali perto de você, de perto do Prefeito é aquela pessoa que votou em você ou que você levantou sua bandeira de alguma forma**, não que as pessoas que levantaram a bandeira não sejam importantes são muito importantes isso. Mas você, **na sua empresa, que você não contrata o seu primo, porque, ele mesmo sendo incompetente, você não contratado para gerenciar empresa**, você vai querer botar o melhor funcionário. Então, do mesmo jeito que é a gestão pública. (EIII.6)

Outro fato constatado nas falas dos entrevistados no Nível Municipal é a quantidade reduzida de servidores que trabalham na pasta do turismo. A partir dos relatos,

identifica-se que **o turismo não é uma prioridade ainda nos municípios** e poucas pessoas, além do Secretário, trabalham no setor específico.

Em uma das visitas aos municípios, observei que um Secretário dividia a pasta de Turismo e Cultura. Em outro, não exista uma Secretaria específica, mas tão somente uma Diretoria, cuja única pessoa que lidava com as ações era um diretor de Cultura e Turismo. Nos relatos, os entrevistados explicam que em um dos municípios, só disponha de apenas um servidor para desempenhar todas as ações de turismo e, em outro, priorizavam a contratação de estagiários:

[...] a nossa equipe da gestão municipal é bem reduzida devido a contenção de gastos, **na secretaria de turismo não existe uma equipe existe um profissional que é eu**, mas não porque o gestor não quer é porque de fato nós não recebemos tanto recursos para o departamento de turismo ainda, porque isso depende de alguns requisitos para que possa ser aplicado no município. **(EX.4)**

Para o Servidor Público do turismo, nós temos um contato pequeno de servidores que estão lotados na Secretaria de turismo, até porque a gente priorizou a existência de Estagiários, que tem colaborado especificamente com o turismo, voltados mais para área de turismo, estudantes de Turismo, isso nos permite economizar no ponto de vista econômico financeiro. **(EIX.6)**

Um dos entrevistados relatou uma particularidade em seu município, a respeito da qualificação de um dos servidores que ali trabalhavam. Para EXI.7, determinado servidor público que trabalha como atendente do Casarão histórico, atende “perfeitamente” como guia, pois recebeu capacitação por meio do município.

É o que eu ‘tava’ falando hoje, nós temos um grupo que quando eu assumi aqui fizemos uma capacitação com esse pessoal de guias, a gente contratou um guia que trabalhou na área de turismo muitos anos e a gente capacitou esse pessoal para trabalhar, **hoje nós temos (citou o nome do servidor), um funcionário que conta a história dos nossos pontos turísticos perfeitamente, então um guia de turismo, mesmo ele tem essa habilidade e tem que saber essa comunicação, então logo no início a gente fez um trabalho, teve que mudar**, sofri consequências porque as pessoas que trabalhavam não queriam sair do local, mas eu tenho que fazer esse trabalho como secretário de turismo eu tinha essa visão. **(EXI.7)**

Nesse diapasão, outro entrevistado EXII.6, afirma que recebeu críticas de atendimento em alguns aparelhos turísticos, mas que **‘não recebeu muitas (críticas) no casarão’**. Ou seja, o local onde menos recebeu crítica de atendimento, foi justamente onde o profissional que recebeu qualificação trabalha. Um fato que merece destaque, é que as duas entrevistas foram realizadas no mesmo dia, o que denota similaridade entre as duas informações, senão vejamos:

[...] muitas vezes eu recebo reclamação, porque foi mal recebido e quem ‘tava’ no teatro não deu a devida atenção, **no casarão nem tanto**, mas na casa Pedro Américo a pessoa fica lá só parado olhando e isso é difícil sabe, então tem que colocar na cabeça do funcionário público em que se vende o turismo é com um sonho, com conversa, uma boa apresentação, aí você faz com que o turista volte. (EXII.6)

Nesse aspecto, um dos entrevistados tece uma crítica ao atual modelo de admissão no serviço público e relata que tem dificuldade de receber uma doação maior do servidor efetivo. Prossegue relatando, que seu município funciona mais com os servidores temporários, que são contratados por tempo determinado. Em suas palavras, deve-se vê o turista como um patrão:

[...] para mim, se eu posso dizer a você que a parte mais difícil que eu ‘tô’ nesse período de administração pública, eu sou da iniciativa privada, e a parte mais difícil é lidar com o servidor público. Porque uma boa parte dos servidores públicos, eles acham que só precisam passar no concurso e cumprir o horário e não fazer mais do que aquilo, aquela determinação, e acha que o turismo é uma coisa que tem que acontecer de 7h às 11h, de 13h às 15h e tchau. Então, para mim, eu me choquei muito com isso aí, tá certo. É uma coisa que a gente tem dificuldade e a gente funciona muito mais na base das pessoas que a gente contrata. **Tem um contrato temporário e funciona, porque os funcionários públicos mesmo eu tenho dificuldade de receber deles aquela doação que o cargo ocupa que a profissão ocupa que o meu tem**, e você tem que ‘tá’ tratando o nosso turista como nosso patrão. Eu vejo o turista de areia como meu patrão, tá, então, quem vai tratar mal o patrão, né? mas eu não consigo. (EXII.6)

Por outro lado, EXIII.6 diverge ao enfatizar a importância dos servidores efetivos, suscitando que a “triagem nos concursos públicos ajuda a direcionar os servidores” para determinadas obrigações. Em seu caso específico, é perceptível que os servidores, embora efetivos, foram direcionados de alguma forma para trabalhar nos equipamentos turísticos, fato que caracteriza uma admissão por competências e aptidões:

[...] as triagens nos concursos públicos já nos ajuda bastante. **Todos os funcionários públicos que atendem nos equipamentos públicos municipais são concursados**, sem exceção. Apenas os cargos de direção não são concursados, são comissionados e contratados, que é o meu caso. Por exemplo, nós temos um diretor de Cultura, fica à frente do teatro, o diretor de turismo que cuida da parte recepção e de eventos e eu enquanto o secretário, **esses três são contratados ou comissionados** mas todo restante é efetivo desde o auxiliar até o assistente administrativo, isso já nos dá uma despreocupação **porque a gente vê o empenho que eles têm em atender**. (EXIII.6)

Assim, restaram analisados os relatos dos entrevistados, em que foram identificadas categoriais, emergidas por meio dos três níveis de pesquisa, as quais servirão de subsídio para propor diretrizes a fim de auxiliar os municípios da região do brejo da Paraíba

a implementaram a gestão por competências, como política governamental focada no desenvolvimento da região.

Nesse sentido, passaremos a indicar as diretrizes que serão propostas no capítulo a seguir, demonstrando, individualmente, os aspectos técnicos e práticos de cada uma, a fim de auxiliar os municípios a implementá-las.

5 DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM MUNICÍPIOS DO BREJO PARAIBANO

A análise dos resultados da pesquisa revelou dimensões e categorias relevantes para compreender a gestão por competências numa perspectiva multinível, e envolve um conjunto de deságios para a região do brejo paraibano, que é promissora para o turismo, seja em função de seu clima serrano agradável, do patrimônio histórico e cultural preservado e de atrativos naturais para receber os visitantes.

Entretanto, embora a região detenha um potencial turístico definido, é perceptível a existência de problemas ligados à gestão pública, que demandam ações que promovam a profissionalização dos serviços, adequando-os a demanda turística e o desenvolvimento sustentável da região.

A partir da análise dos dados e visando conceder eficiência aos processos de gestão dos municípios do brejo, o objetivo geral da pesquisa é propor diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico de municípios do brejo paraibano.

Antes de apresentar as diretrizes que emergiram a partir do estudo realizado, é importante entender que o termo diretriz consiste em uma diretiva técnica de comportamento, relacionada ao bom desempenho de tarefas (CUNHA, 2013), mas neste trabalho o nível de desempenho esperado envolve o desenvolvimento do território. Dessa forma, as diretrizes traçadas nortearão o comportamento dos municípios do brejo paraibano no sentido de desempenharem ações de maneira mais efetiva, visando tornar a gestão por competências como uma via para a profissionalização da gestão pública municipal.

As diretrizes propostas foram delimitadas em consonância com as particularidades da região, a partir das categorias identificadas no discurso dos entrevistados e que suscitaram a necessidade da inserção de políticas governamentais que promovam o desenvolvimento da região nos três níveis de análise (regional, municipal e individual).

A descrição de cada uma das diretrizes propostas no presente trabalho é apresentada nas próximas seções.

5.1. CRIAÇÃO DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL PARA O DESENVOLVIMENTO DO BREJO PARAIBANO- CIDBP

Visando promover maior integração dos municípios pesquisados, propõe-se a criação do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano – CIDBP**, associação de municípios cujo objetivo é criar um ambiente de discussão de políticas conjuntas, com interesses mútuos, articuladas com os municípios consorciados e entidades parceiras, a fim de atrair investimentos, ratear despesas e promover a gestão dos serviços de turismo do brejo paraibano de maneira eficiente.

O significado de consórcio público é extraído do art. 241 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional n.º 19/98, em que dispõe:

Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os **consórcios públicos** e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a **gestão associada de serviços públicos**, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

A partir da promulgação da Emenda Constitucional n.º 19/98, sobreveio a Lei n.º 11.107/2005 e o Decreto 6.017/2007, instrumentos normativos que passaram a regulamentar o texto constitucional e acrescentaram novos aspectos a criação dos consórcios públicos. A Lei n.º 11.107/2005 tratou de conceituar consórcio público como pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum. (BRASIL, 2005).

Para Mazza (2013), Consórcio Público pode ser definido como o contrato administrativo multilateral, firmado entre entidades federativas, para a persecução de objetivos comuns, que resulta na criação de uma nova pessoa jurídica de direito público, caso em que recebe o nome de associação pública ou de direito privado.

De acordo com o Decreto 6.017/2007, a criação de um consórcio público institui uma nova pessoa jurídica, com personalidade distinta da personalidade dos municípios consorciados. Nesse aspecto, a lei concedeu a liberdade as entidades para adotarem a sua própria natureza jurídica, podendo-se optar pela natureza de direito público ou direito privado, senão vejamos o art 2º, I do referido Decreto, *verbis*:

Art. 2º

I – consórcio público: pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei nº 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica **de direito público** e natureza autárquica, **ou como pessoa jurídica de direito privado** sem fins econômicos;

Para o presente caso, propõe-se a adoção da personalidade jurídica de direito público, formalizando uma associação regida pelas regras direito público, cujos benefícios elucidaremos adiante.

A criação do Consórcio Público de municípios também tem amparo no art. 180 da Constituição Federal, que dispõe sobre promoção do turismo pelos entes federados:

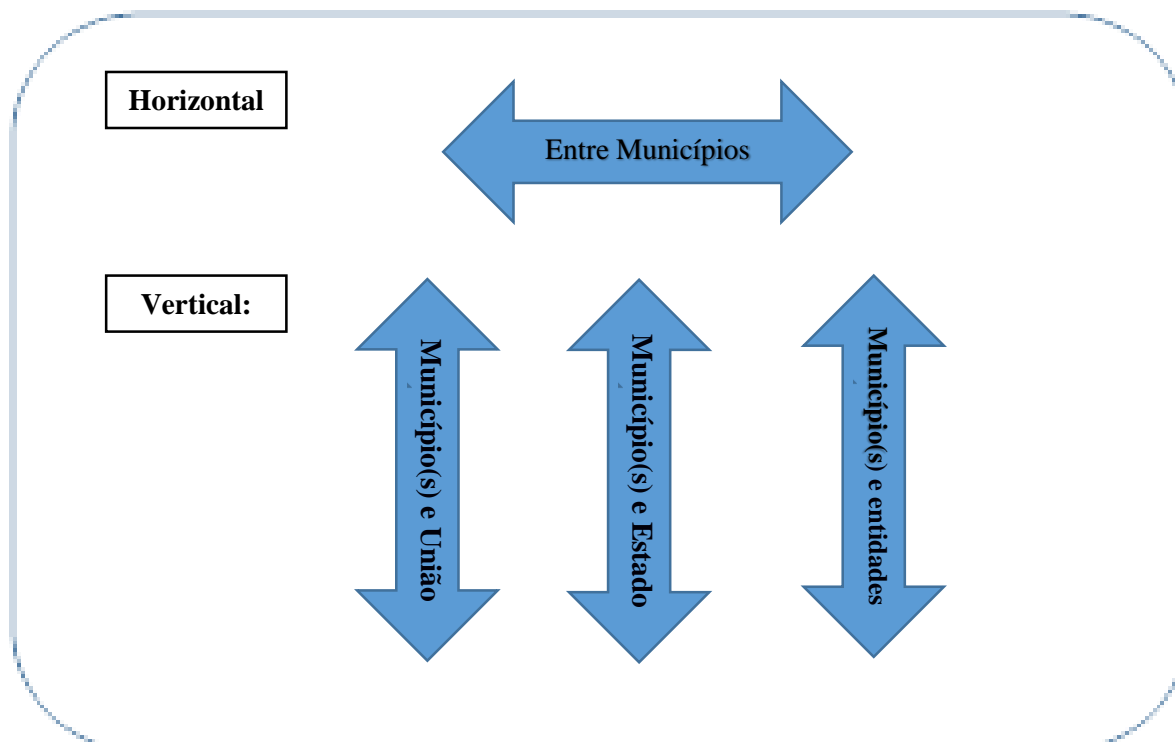
Art. 180. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios **promoverão e incentivarão o turismo** como fator **de desenvolvimento social e econômico**

Com a criação do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano** e a conseqüente adesão dos municípios membros, a associação desenvolverá ações regionalizadas, focadas no desenvolvimento sustentável e criativo da região, suprimindo algumas deficiências e necessidades identificadas no discurso dos entrevistados, a exemplo dos limites legais na gestão do Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo e na escassez de recursos públicos para investimento no turismo.

O Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo é uma associação de direito privado, formada por representantes da sociedade civil, empresários e gestores, com a finalidade de liderar políticas de desenvolvimento da Instância de Governança do Brejo a partir do turismo, e, portanto, regida pelas regras de direito privado, devendo obediência ao disposto no Código Civil brasileiro.

Dessa forma, a constituição do Consórcio Intermunicipal, como associação pública, poderá, dentre outras ações, formalizar operações cooperadas entre outros consórcios (**horizontal**), ou, por meio do consórcio e os demais entes federados e/ou firmar contratos com entidades de direito privado (**vertical**), conforme veremos na figura 9:

Figura 9: Operações do Consórcio Público com os parceiros



Fonte: Elaboração própria (2019)

A criação do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano** possibilitará a formalização de políticas de captação de recursos, pleiteando o direcionamento de Emendas Parlamentares, Convênios com os Governos Federal e Estadual, investimentos da iniciativa privada, operações de Crédito e financiamento com instituições bancárias e a formalização de projetos com a Superintendência do Desenvolvimento de Nordeste – SUDENE, a exemplo do programa “+ **Gestão Municipal**”.

Essa alternativa sanará alguns problemas identificados no relato dos entrevistados, na seção **4.2.2.**, quando expõem que as associações de direito privado não podem receber emenda parlamentar (EI.5), e à atuação conjunta de municípios facilitará a obtenção de emendas do governo federal (EVII.5); (EVII.6).

A celebração de contratos de parceria com organizações privadas abrangerá toda a área do consórcio, afastando a limitação territorial anteriormente existente quando pactuado com apenas um município, separadamente.

Do mesmo modo, por meio do consórcio, os municípios poderão firmar convênios com os Governos Federal e Estadual, o que tornará a execução dos procedimentos mais eficiente, visto que, de maneira isolada, os municípios não possuem **influência política**

suficiente para barganhar recursos e, por muitas vezes, ficam impossibilitados de recebê-los em virtude de problemas burocráticos e políticos, a exemplo das inscrições positivas em cadastros de inadimplência por irregularidades detectadas em gestões anteriores, o que inviabilizavam a formalização dos referidos convênios com os municípios, e posicionamentos políticos partidários desalinhados aos demais entes federados.

O consórcio também poderá unificar os procedimentos licitatórios para aquisição de materiais e contratação de serviços em nome da associação de municípios consorciados, cuja legislação aplicável ao consórcio autoriza maiores limites nas modalidades licitatórias e maior abrangência na dispensa de licitação, diminuindo o trâmite burocrático que existe atualmente nos municípios, acelerando a prestação dos serviços para a população.

Por intermédio do CIDBP, será possível baratear o custo com a contratação de serviços, e os municípios poderão poupar recursos, uma vez que a pessoa jurídica da associação terá maiores condições para arregimentar recursos visando o financiamento das ações do consórcio, rateando as despesas para todos os associados e facilitando a participação dos menores municípios, cujo orçamento é limitado.

Ademais, o próprio consórcio elegerá seu corpo diretivo, com representantes de todos os municípios e associações ocupando cargos de diretoria, que definirão os locais de direcionamento de recursos, promovendo uma política de independência dos órgãos estatais e concorrência com outros municípios. Essas políticas se apresentam como uma importante estratégia de fortalecimento da **Governança Pública**, capaz de articular políticas de cooperação com os interesses dos municípios consorciados.

O Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano poderá regulamentar e formalizar ações em cada município consorciado, o que facilitará a execução das tarefas e responsabilidade de cada gestor, afastando a ideia de anteriormente, que ficavam apenas no campo do diálogo e nunca eram implementadas na prática.

Para a celebração do contrato de consórcio, o art. 3º da Lei n.º 11.104/2005 determina a formalização de um **protocolo de intenções**, que será subscrito por todos os interessados. Para o presente caso, o protocolo de intenções do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento da Região do Brejo Paraibano seguirá as **diretrizes** e **objetivos** propostos no trabalho.

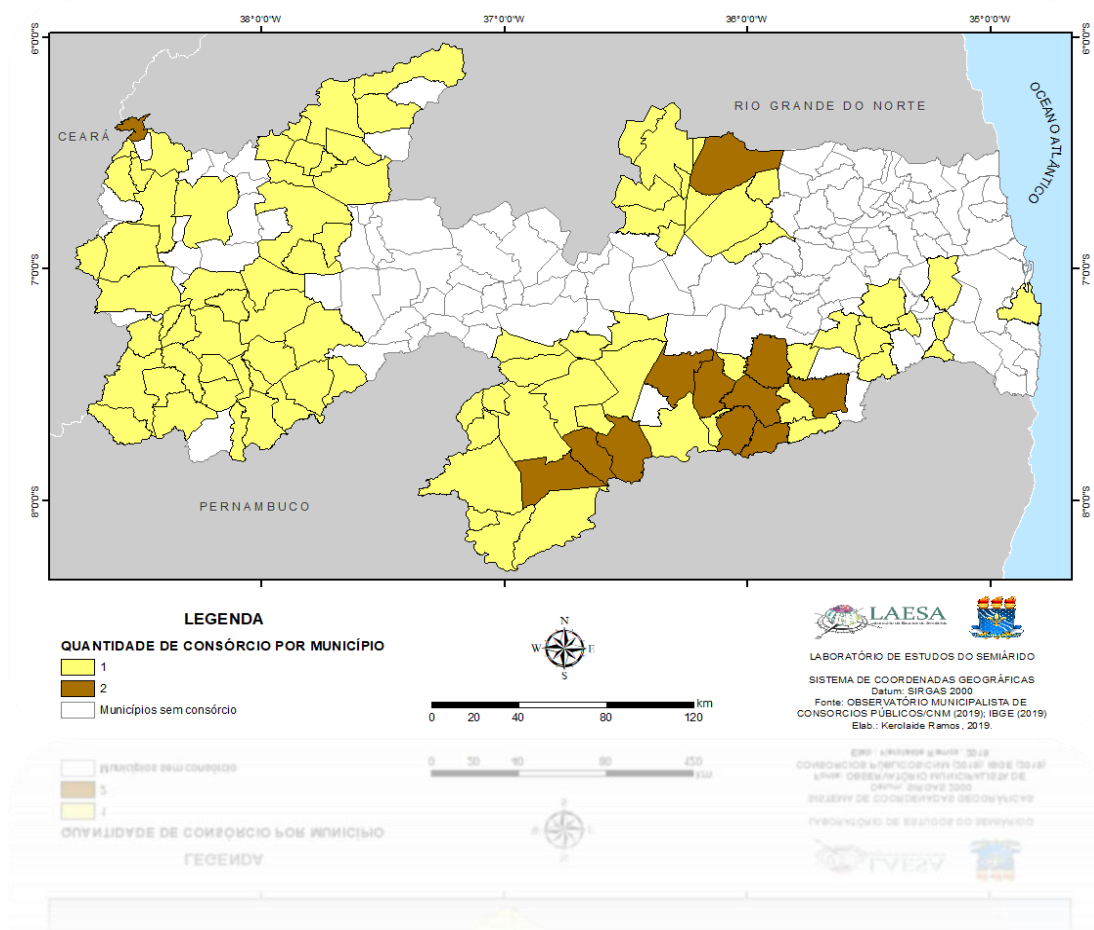
Tal argumento se fundamenta por dois aspectos. O primeiro, devido ao fato das diretrizes serem extraídas com base nas categorias emergidas na pesquisa. O segundo aspecto envolve uma base científica, uma vez que essas diretrizes tomaram por base o estudo **multinível** ora proposto, o que perpassa os três níveis de pesquisa (regional, municipal e

individual), contribuindo para balizar a gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento da região.

Dessa forma, o protocolo de intenções do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento da Região do Brejo Paraibano estará alinhado as diretrizes e objetivos extraídas das categorias e da abordagem de pesquisa **multinível**.

Ademais, dados do Observatório Municipalista de Consórcios Públicos, plataforma de informações de consórcios públicos da Confederação Nacional de Municípios – CNM, demonstra que, embora existam 89 municípios em consórcio na Paraíba, nenhum é da região do Brejo, o que comprova que seria uma iniciativa inovadora para a região e viável, já que existem outras modalidades de consórcios com municípios de porte semelhantes ao do Brejo paraibano, vejamos a figura 10:

Figura 10: Consórcios Intermunicipais no Estado da Paraíba



Fonte: LAESA/UFPB (2019)

Vejamos, no Quadro 12, alguns exemplos de consórcios intermunicipais formalizados no Brasil.

Quadro 12: Consórcios Intermunicipais no Brasil

CONSÓRCIO	ESTADO	MUNICÍPIOS MEMBROS
Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR	Santa Catarina	Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Navegantes, Penha e Porto Belo.
Consórcio Complexo das Nascentes do Pantanal	Mato Grosso	Cáceres, Araputanga, Curvelândia, Figueirópolis D'Oeste, Glória D'Oeste, Indavaí, Jaurú, Lambari D'Oeste, Mirassol D'Oeste, Porto Esperidião, Reserva do Cabaçal, Rio Branco, Salto do Céu, São José dos Quatro Marcos
Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento do Norte e Noroeste Fluminense (CIDENNF)	Rio de Janeiro	Bom Jesus do Itabapoana, Campos, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Italva, Quissamã e São Fidélis.
Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha – CISGA	Mato Grosso	Bento Gonçalves, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Fagundes Varela, Flores da Cunha, Garibaldi, Nova Roma do Sul, São Marcos e Veranópolis
Consórcio Intermunicipal do Grande ABC	São Paulo	Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.
Consórcio Público Intermunicipal de Infraestrutura do Extremo Sul da Bahia - CONSTRUIR	Bahia	Teixeira de Freitas, Caravelas, Ibirapuã, Itamaraju, Itanhém, Jucuruçu, Lajedão, Vereda, Prado, Nova Viçosa, Alcobaça, Medeiros Neto e Mucuri.

Fonte: Elaboração própria, a partir de pesquisas em sites (2019)

Analisando as vantagens dos consórcios públicos, Henrichs e Moyano (2016)

asseveram:

Os consórcios públicos trazem muitas vantagens para a gestão pública, dentre elas, destacam-se: **o aumento da capacidade de realização; solução de problemas** que não se viabilizariam pela atuação isolada; **economia de recursos** (fazer mais com menos); **modernização de processos**; e criação de uma **identidade regional**;

Na mesma linha de raciocínio, (BATISTA *et al.*, 2011) descrevem quais são as vantagens na formalização de um Consórcio:

- **fortalece a autonomia do Município e a democracia, descentralizando as ações de governo;**
- **aumenta a transparência e o controle das decisões públicas;**
- **fortalece os princípios de subsidiariedade e solidariedade que sustentam a arquitetura da Federação brasileira depois de 1988;**
- **melhora o relacionamento das prefeituras com outras esferas de governo, possibilitando que os recursos cheguem mais rápida e facilmente;**
- **diminui as distâncias existentes entre as esferas locais e os Estados e a União;**
- **aumenta o poder de diálogo, pressão e negociação dos Municípios;**
- **dá peso político regional para as demandas locais;**
- **cria mecanismos eficientes para uma gestão pública menos suscetível a disputas político-partidárias e menor;**
- **cria comprometimento com a implantação das políticas;**
- **cria formas concretas de intermediação entre as ações dos níveis centrais (Estado e União) com as realidades das administrações municipais;**
- **resolve problemas regionais sem se limitar às fronteiras administrativas;**

- assegura agilidade na elaboração de diagnósticos e ações de governo, necessária para enfrentamento dos problemas e prioridades regionais;
- desloca o centro das decisões sobre políticas públicas para esferas mais próximas das populações assistidas;
- leva aos governos centrais elementos de realidade, o que ajuda a adequar as políticas públicas;
- cria canais por onde podem fluir as experiências criativas das localidades;
- viabiliza as políticas sociais por meio da democratização dos recursos e do poder de decisão sobre elas;
- dá agilidade à administração municipal, aumentando sua capacidade de realização;
- permite o intercâmbio de ideias, projetos e experiências;
- permite que o planejamento das políticas públicas se faça de forma conjunta, com a participação de todos os membros do Consórcio;
- ajuda na economia de recursos;
- valoriza os poucos recursos de que dispõe cada Município;
- ajuda as prefeituras menores, que assim podem receber apoio das prefeituras que dispõem de melhor infraestrutura;
- possibilita a diminuição das desigualdades regionais e a baixa capacidade de arrecadação tributária do Município;
- cria novos fluxos de recursos para o Município, diminuindo sua dependência das transferências do Fundo de Participação dos Municípios (FPM);
- ajuda o Município a superar sua incapacidade de investimento público;
- permite a realização de ações inacessíveis a um único Município;
- viabiliza obras de grande porte e serviços de alto custo, que não são acessíveis à maioria das localidades;
- promove a constituição de aparatos institucionais competentes, com capacidade técnica e de recursos;
- permite a elaboração e o financiamento de projetos

Logo, constata-se que a diretriz do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano** estar alinhada com as dimensões descritas por Perico (2009), como necessárias para alcançar o Desenvolvimento Territorial Sustentável, quais sejam: Coesão Social, Coesão Social, Coesão Territorial, Governabilidade, Sustentabilidade, Inclusão Econômica e Bem Estar.

A **Coesão Social e Territorial** é verificada a partir da criação do consórcio, promovendo ações e a elevação dos territórios a um patamar de desenvolvimento. Do mesmo modo, teremos **Governabilidade**, com a participação articulada de representantes de todos os municípios e entidades de direito privado que promovem o turismo na região do brejo da paraibano. A **Sustentabilidade**, por sua vez, é identificada a partir da autonomia financeira que será atribuída ao consórcio e a liberdade para captação dos recursos, o que já demonstra a **Inclusão Econômica** que a nova associação gerará e, certamente, concederá **Bem Estar** a população e aos gestores.

Dessa forma, com a Criação do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano**, será possível promover ações de **Integração**

Regional, Parcerias e Infraestrutura, categorias emergidas no **Nível Regional** da presente pesquisa.

5.2 ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO BREJO PARAIBANO

O **Planejamento** revelou-se como categoria predominante no **Nível Municipal** da pesquisa. Os discursos demonstrados na seção **4.2.1**, apontam a ausência de um planejamento bem definido para o turismo nos municípios (**EVI.3**), e que a formalização de planejamento específico nessa área seria recomendável (**EIX.5**).

A delimitação de um plano estratégico é uma ação, posterior à criação do **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento da Região do Brejo Paraibano – CIDRB**, denominado de **Plano Estratégico** Regional de Desenvolvimento do Brejo Paraibano – PLED, que englobe todos os municípios da região, desenvolvido por uma equipe de planejamento formada por profissionais capacitados (consultoria temática que será abordada no tópico seguinte) e que estabelecerá objetivos e metas estratégicas, visando o desenvolvimento de setores precários, identificados na pesquisa, e que vão contribuir para alavancar o turismo nos municípios e o consequente desenvolvimento da região.

Dentre os **objetivos** a serem traçados pelo Plano Estratégico Regional constam os seguintes:

a) Elaboração de projetos de **infraestrutura, sinalização** e integração da **malha rodoviária**, com a finalidade de captar recursos e financiamentos para a melhoria das estradas e rodovias que interligam os municípios do Brejo paraibano.

b) Abertura de Edital para escolha de projetos de desenvolvimento e implementação de **sinalização turística** nos principais acessos e estradas dos municípios da região.

c) Incentivo a concessão pública de serviços de **transporte intermunicipal** para promover a ligação regular de turistas e passageiros entre os municípios e equipamentos turísticos rurais, visando criar uma melhor estrutura e conforto aos visitantes, além de incentivar o uso de transporte público e desafogar o trânsito nos feriados e dias de grandes eventos.

d) Formalização de convênios e ações com as Universidades, Institutos Técnicos, Escolas e entidades parceiras, com o objetivo de selecionar estudantes, estagiários e profissionais para auxiliarem na elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento, que

terá a finalidade de formular políticas públicas regionais de desenvolvimento dos municípios da região.

A criação de um PLED do Brejo paraibano suprirá a lacuna identificada em alguns municípios, relacionada com a ausência de planos estratégicos **locais**, em virtude da ausência de profissionais capacitados para a elaboração de projetos e execução de ações estratégicas no turismo. Além dos objetivos citados, o Plano estabelecerá as metas para o alcance desses objetivos, cuja proposta será elaborada a partir de uma análise de trabalho **multinível**, com o desenvolvimento de ações no nível individual (colaboração dos terceirizados, servidores e gestores públicos), no nível municipal (na gestão dos municípios) e do nível regional (compreendendo todas as ações desenvolvidas pelos municípios da região, de forma cooperada), visando potencializar a sua competitividade e atratividade de investimentos, além da melhoria das condições de vida da população dos municípios envolvidos.

A importância de um planejamento estratégico composto de metas claras e a maneira pela qual se pretende alcançá-las é fundamental para que os servidores públicos implementem o plano efetivamente. A partir da existência de um instrumento balizador das ações, os profissionais terão objetivos reais e metas das instituições bem definidos, guiando a tomada de decisão focada no alcance dos resultados estabelecidos (QUEIROZ; KANAANE, 2017).

Segundo Souto-Maior (2012), o planejamento é considerado estratégico quando leva uma organização a definir estratégias para enfrentar a concorrência no seu mercado, no caso das organizações públicas, governamentais ou não, quando é capaz de definir o que é mais importante ou prioritário.

Nesse sentido, o **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano** também deverá ser utilizado por aqueles municípios que não possuam qualquer instrumento de planejamento. Para aqueles que já possuem um Plano Estratégico Municipal, o mesmo deverá estar alinhado ao PLED, uma vez que servirá de baliza para a realização das ações integradas aos demais municípios para o turismo, suprimindo a necessidade de um plano específico, identificado na categoria **Planejamento**.

Da mesma forma, a elaboração do **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano** deverá ocorrer de forma cooperada com os municípios e em parceria com as Universidades, Institutos Federais, Escolas e Associações, o que evitará maiores dispêndios com o erário municipal, de modo que as despesas de sua elaboração poderão ser custeadas pelo **Consórcio Intermunicipal (1ª Diretriz)** ou ainda rateadas por todos os municípios,

oferecendo uma alternativa para a problemática encartada na categoria **Recursos Financeiros**, emergida no **Nível Municipal** da presente pesquisa.

5.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.

Após a elaboração do **Plano Estratégico** para a região do Brejo paraibano, propõe-se o Mapeamento de Competências como diretriz para o desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias definidas pelo **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano (2ª Diretriz)**. A partir desse procedimento, será possível identificar as competências da região, propor uma estrutura de referência para que os municípios implementem um modelo de gestão municipal balizado pela gestão por competências que seja capaz de promover o desenvolvimento das competências individuais dos servidores públicos municipais a fim de que alcancem melhoria na prestação dos serviços públicos.

Para melhor compreensão desse processo, Silva (2015) enfatiza que os planos estratégicos são instrumentos fundamentais na delimitação da gestão por competências, de modo que auxiliam a definição das competências institucionais, bem como no mapeamento das competências individuais de gestores e servidores públicos. Assim, com a existência de um Plano Estratégico estruturado, será possível subsidiar o mapeamento das competências dos municípios e da região do brejo, para promover as competências necessárias para potencializar o desenvolvimento da região, atrair investimentos, melhorar a infraestrutura e com isso tornar a região mais competitiva.

A partir do mapeamento de competências, a região do Brejo paraibano dará um passo importante na implementação da gestão por competências. Corroborando com este entendimento, Guimarães e Brandão (2006, p. 228) afirmam que o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular.

O mapeamento de competências poderá ser realizado por meio de um projeto de cooperação com pesquisadores da Universidade Federal da Paraíba, vinculados ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento – NAC. É válido ressaltar que esse projeto de cooperação poderá ser contratado utilizando os meios dispostos na Lei dos Consórcios Públicos (Lei n.º 11.104/2005) (**1ª Diretriz**), cujo preceito permite empregar meios mais favoráveis e menos burocráticos para as contratações.

Igualmente, pode-se utilizar dos convênios e parcerias com Organizações do Terceiro Setor para utilizar de mão de obra especializada e capacitar os profissionais para o desenvolvimento dos trabalhos de mapeamento das competências, promovendo integração e participação da sociedade local, o que tornará o trabalho sustentável.

A participação da sociedade nos projetos públicos se configura como uma ferramenta capaz de qualificar as experiências participativas, identificar debilidades e pontos fortes como forma de estabelecer as bases para o Desenvolvimento Territorial Sustentável (VILLELA *ET AL*, 2014). Para Villela *et al.* (2014), não existe desenvolvimento territorial sem a participação social e as agendas públicas devem ser elaboradas com esse enfoque.

Logo, com a definição das competências institucionais dos municípios e da região estabelecidas no Plano Estratégico, a Consultoria desenvolverá o mapeamento das competências individuais dos servidores, com a finalidade de guiar as ações para o alcance das metas e objetivos institucionais para o desenvolvimento da região

5.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE CAPACITAÇÃO E NOMEAÇÃO DE SERVIDORES COMISSIONADOS POR COMPETÊNCIAS.

Visando profissionalizar a gestão dos municípios do Brejo paraibano, propõe-se a institucionalização de um Sistema de nomeação de servidores comissionados, quais sejam, aqueles destinados a ocupar os cargos de direção e chefia na administração, por competências, bem como a implantação de um sistema de capacitação por competências para todos os integrantes do quadro de pessoal da edilidade.

A institucionalização de um Sistema de nomeação de servidores comissionados por competências dará mais credibilidade as ações de gestão desenvolvidas no âmbito das secretarias, órgãos e autarquias municipais, visto que evitará que as designações para os cargos de Secretários, Superintendentes, Diretores e Chefes de setores importantes sejam unicamente por critérios políticos, mas sim por critérios técnicos, para profissionais qualificados, com larga experiência nas áreas onde serão nomeados, o que promoverá a profissionalização da gestão em prol do alcance de resultados.

A institucionalização desse sistema também suprirá algumas dificuldades relatadas nos discursos dos entrevistados, quando evidenciam que nos municípios pesquisados, os servidores comissionados não são nomeados por competências (EII.8). E, outra passagem, o entrevistado (EIII.5) afirma que não dá mais para admitir que em determinadas pastas do executivo se nomeiem vereadores sem critérios técnicos.

Importante mencionar que a presente proposição não visa criticar ou dar conotação distinta ao disposto no art. 37, II da Constituição Federal, quando garante livre nomeação e exoneração para os cargos em comissão criados por lei. Pelo contrário, entende-se que o gestor público necessita de auxiliares nomeados sob critérios de confiança, dispostos a colaborar com as ações da gestão. Entretanto, defende-se a existência de critérios mínimos, alinhados as competências que o cargo necessita.

A proposição do Sistema de nomeação e capacitação por competências também servirá de subsídio e motivação para que os municípios possam desenvolver projetos de lei ou uma norma regulamentadora para o **Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento da Região do Brejo Paraibano (1ª Diretriz)**, com disposições semelhantes as estabelecidas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), assente no Decreto n. 5.707/2006, enquanto não exista uma norma local que regulamente os critérios de nomeação de servidores para os cargos em comissão.

A existência de um Sistema regulamentador bem definido de seleção, seguindo critérios técnicos e de experiência na área a ser preenchida, semelhante a um concurso público, também implicará, a médio e longo prazo, em uma quebra de paradigma cultural existente na própria população, que enxerga a gestão pública como uma “cabine de empregos”, o que implicará em novos olhares da sociedade à gestão pública.

Do mesmo modo, o Sistema que ora se propõe desenvolverá ações de **capacitação, treinamento, avaliação** e gestão do **desempenho** de pessoas para todos os servidores do quadro de pessoal das edilidade, desempenhando ações de qualificação, a partir dos resultados extraídos no **Mapeamento de Competências (3ª Diretriz)**, com foco nas metas estabelecidas no **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano (2ª Diretriz)** e que poderá ser financiado **pelo Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento da Região do Brejo Paraibano (1ª Diretriz)**.

Para Silva e Ayres (2015), a capacitação vai além da aplicação do treinamento tradicional da força de trabalho. Ela incentiva as organizações a observarem os conhecimentos e comportamentos requeridos em determinado contexto, além de conceber as pessoas como recursos valiosos que contribuem diretamente para o desenvolvimento de competências institucionais.

Dessa forma, entende-se que a institucionalização de um **Sistema** que incorpore um conjunto de ações de **capacitação** regular para todos os servidores públicos municipais, atreladas a um programa de formação de gestores públicos, para que esses saiam qualificados para assumir funções gerenciais e, que os municípios **nomeiem** os servidores comissionados

por competências, gerará competitividade para a região, com agilidade e flexibilização no desenvolvimento eficiente de projetos e ações, sob a liderança dos gestores e servidores que estarão prontos para desempenhar as ações.

Assim, encerra-se as proposições, em uma totalidade de quatro diretrizes, resumidas no quadro 13, cujo esboço demonstra as diretrizes aqui apresentadas, os objetivos e os resultados que se pretende alcançar, e que subsidiarão a institucionalização da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento turístico dos municípios do brejo paraibano.

Quadro 13: Resumo das Diretrizes

DIRETRIZ	OBJETIVO	RESULTADO
Criação do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Brejo Paraibano-CIDBP	Desenvolver políticas públicas regionalizadas, incluindo todos os municípios do Brejo paraibano que queiram se consorciar, bem como a participação associações de turismo, empresários, escolas, universidades e sociedade civil, incentivando ações sustentáveis e a promoção de territórios criativos.	- Integração da Região do Brejo da Paraíba; - Formação de parcerias público-privadas; - Maior arrecadação de receita pública.
Elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano - PLEB	Elaborar projetos de infraestrutura, sinalização e integração da malha rodoviária , com a finalidade de captar recursos e financiamentos para a melhoria das estradas e rodovias que interligam os municípios do Brejo paraibano. Publicar Editais para escolha de projetos de desenvolvimento e implementação de sinalização turística nos principais acessos e estradas dos municípios da região. Incentivar a concessão pública de serviços de transporte intermunicipal para promover a ligação regular de turistas e passageiros entre os municípios e equipamentos turísticos rurais, visando criar uma melhor estrutura e conforto aos visitantes, além de incentivar o uso de transporte público e desafogar o trânsito nos feriados e dias de grandes eventos. Formalizar convênios e ações com as Universidades, Institutos Técnicos, Escolas e entidades parceiras, com o objetivo de selecionar estudantes, estagiários e profissionais para auxiliarem na elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento, que terá a finalidade de formular políticas públicas regionais de desenvolvimento criativo e sustentável dos municípios da região.	- Melhoria da infraestrutura, sinalização turística e acesso aos municípios. - Formalização de concessões públicas de transporte público intermunicipal. - Ações conveniadas entre as Prefeituras e a Universidade Federal da Paraíba (Campus II e III).
Mapeamento de Competências	Identificar as competências da região e propor uma estrutura de referência para que os municípios implementem um modelo de gestão municipal balizado na gestão por competências.	Mapeamento das competências regionais articuladas com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Brejo Paraibano.
Sistema de capacitação e nomeação de servidores comissionados por competências	Identificar as competências individuais dos servidores públicos municipais a fim de que alcancem melhoria na prestação dos serviços públicos. Capacitar todos os servidores públicos municipais. Formar gestores públicos para	Mapeamento de competências individuais dos servidores municipais. Servidores treinados e capacitados para desenvolver ações eficientes.

	Nomear servidores por competências para assumir os cargos de chefia, gestão e assessoramento.	Gestores formados e prontos para assumir cargos e tomar decisões.
--	---	---

Fonte: elaboração própria (2019)

Desse modo, conclui-se o objetivo geral da presente pesquisa, propondo quatro diretrizes para a adoção da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento do turismo em municípios do brejo paraibano.

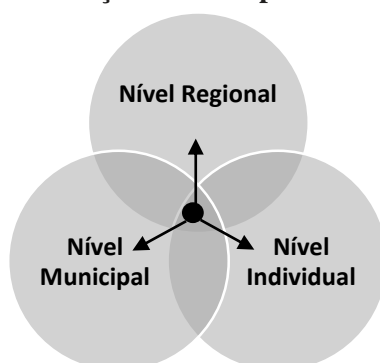
6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral propor diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento do turismo em municípios do Brejo paraibano. O presente estudo partiu de uma abordagem multinível, fundada em três níveis de pesquisa, analisando o nível regional, englobando as políticas desenvolvidas no âmbito do território pesquisado; o nível municipal, a partir de uma análise das ações desenvolvidas pelas Prefeituras dos municípios pesquisados e, o nível individual, por meio da análise de ações para a profissionalização de gestores e servidores públicos municipais.

As diretrizes propostas foram delimitadas em consonância com as particularidades da região e a situação dos municípios brasileiros, principalmente quanto aos da região nordeste, a partir das categorias identificadas no discurso dos entrevistados e que suscitaram a necessidade de desenvolvimento de políticas governamentais que promovam o desenvolvimento turístico da região nos três níveis de análise.

A partir da interseção entre esses três níveis de análise, é possível identificar que as diretrizes propostas se inter-relacionam e são interdependentes, o que reforça a caracterização da perspectiva multinível da pesquisa, conforme ilustra a figura 12.

Figura 11: Inter-relação e interdependência entre os níveis de análise



Fonte: elaboração própria (2019)

Na perspectiva teórica, este trabalho contribuiu para promover estudos a respeito da gestão por competências no setor público municipal, bem como mecanismos para promover a profissionalização da gestão e capacitação de gestores e servidores públicos. Entretanto, é possível perceber que a inserção das diretrizes ainda atravessa entraves burocráticos, intrínsecos a gestão pública e que certamente demandará esforços dos gestores para serem implementadas.

As contribuições práticas estão evidenciadas a partir das perspectivas identificadas nas diretrizes propostas. A pesquisa identificou as atividades turísticas que potencializam o alcance do desenvolvimento sustentável da região, por intermédio dos setores criativos. Ademais, é possível identificar que os turistas são atraídos para a região com o intuito de desfrutar da cultura, música, culinária e atrativos turísticos próprios da região, o que é um dos elementos da economia turístico-criativa, que poderá ser alavancada com a implementação das diretrizes propostas no presente trabalho.

É válido frisar que os municípios da região do brejo da Paraíba já possuem um complexo turístico e cultural reconhecido e os frutos do presente trabalho contribuirão para alavancar o desenvolvimento da região. Um dos fatores que ainda dificultam este processo, consiste em demonstrar e convencer a população local, além dos empresários e empreendedores, que é possível desenvolver atividades sustentáveis e criativas, a partir de ações cotidianas, inerentes ao dia a dia da comunidade e que podem subsidiar o turismo na localidade, que servirá de fonte de renda para toda a região.

Ficou caracterizado que esse processo de convencimento da população é um grande desafio para os gestores. Em que peso os resultados da pesquisa revelaram que a região possui um grande potencial turístico, é necessária a proposição de ações de profissionalização da gestão sugeridas no nível individual, para tornar as ações administrativas mais eficientes e flexivas, e estimular uma maior eficiência na prestação dos serviços tanto pelos servidores, quanto pelos munícipes, haja vista que estão incorporados como vetores do desenvolvimento turístico.

Do mesmo modo, as ações de profissionalização da gestão sugeridas no nível individual tornaram as ações administrativas mais eficientes e flexivas, na medida em que formara servidores eficientes, prontos para trabalhar em prol da gestão pública municipal, e que possibilitará a capacitação e o engajamento da população, para compreender que o turismo criativo e sustentável é rentável para a região, o que tornará a contraprestação dos serviços aos turistas mais eficientes.

As diretrizes propostas neste trabalho tem um potencial de melhoria da competitividade do brejo, profissionalizando a gestão e promovendo o desenvolvimento de ações de captação de receitas próprias a partir da geração de emprego e renda na região, tornando o Brejo da Paraíba uma região sustentável, criativa e com maior nível de independência financeira das transferências de recursos da União e do Estado.

Por meio da adoção das diretrizes propostas, haverá uma maior estruturação do aparato público dos municípios, capaz de atrair investimentos da iniciativa privada e melhor gestão dos recursos, com pessoal capacitado para gerir as ações, aplicar os recursos e desenvolver logística e ações focadas nos resultados.

Além disso, será possível promover uma mudança cultural, ainda que gradativa, em toda a população da região, para que passe a compreender e se esforçar no sentido de que ações cooperadas, de promoção ao turismo sustentável e criativos são rentáveis e que geram desenvolvimento na região, rechaçando a ideia de que é responsabilidade única do Estado e que o indivíduo pode e deve ser um vetor importante para o desenvolvimento do turismo.

Assim, as diretrizes propostas no presente trabalho poderão compor as políticas governamentais dos municípios do Brejo paraibano, das associações parceiras e dos órgãos públicos que trabalham diretamente com o turismo na região, a fim de incorporar as melhorias citadas no presente trabalho e promover ações próprias e inovadoras para o desenvolvimento turístico-criativo da região.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente estudo sofreu algumas limitações que surgiram no decorrer do seu desenvolvimento. Entretanto não foram capazes de comprometerem os processos metodológicos e a qualidade dos dados coletados. Dentre as dificuldades, destacam-se:

- Ausência de base teórica a respeito de gestão por competências no âmbito da gestão municipal.
- A pesquisa não contemplou todos os municípios do Brejo paraibano.
- A ausência de secretarias específicas para a pasta do turismo em alguns municípios impossibilitou maiores questionamentos sobre o desenvolvimento de ações específicas no turismo para o desenvolvimento do território.
- Pouco interesse da população em trabalhar para o desenvolvimento do turismo. Ainda permeia uma falsa crença de que o poder público é quem deve promover ações de turismo.

Essas limitações não foram capazes de prejudicar a pesquisa, mas podem incentivar o desenvolvimento de novos estudos sobre a temática; a pesquisa selecionou os principais municípios da região e utilizou como critério a existência de equipamentos turísticos definidos e preservados e os entrevistados relataram informações suficientes para atingir o objetivo geral do estudo.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

O presente estudo abordou a gestão por competências para o setor público municipal, em uma perspectiva multinível e propôs diretrizes para a implementação desse modelo como política governamental para o desenvolvimento turísticos de municípios da região do Brejo paraibano. No entanto, outras pesquisas podem analisar a aplicação prática das diretrizes ora propostas, com base na realidade dos municípios da região do Brejo.

Recomenda-se futuros estudos que proponham metodologias para o mapeamento das competências regionais de um território, identificação de modelos de gestão municipal mais adequados ao desenvolvimento das competências regionais e de políticas de gestão de pessoas por competências em municípios, Proposição de programas de Liderança Política para prefeitos, vereadores e gestores públicos, a partir do mapeamento de competências de gestão política; identificar a importância da profissionalização da gestão municipal, visando à independência financeira dos municípios brasileiros, para fomentar políticas de arrecadação e potencialização de receita própria.

Do ponto de vista prático, os resultados do estudo podem estimular as Universidades, Instituições de Ensino e Escolas para promover ações de formação e capacitação de gestores e servidores públicos. Fomentar ações de captação de recursos para a implementação de ações de desenvolvimento para o brejo paraibano, e a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento de territórios criativos.

Outrossim, outros estudos podem ser desenvolvidos no sentido de identificar fatores que levam a população a não enxergar o turismo como fonte de renda e, posteriormente, auxiliar políticas públicas e governamentais para incentivar atores culturais a desenvolver ações criativas voltadas para o turismo, em prol do desenvolvimento da região.

REFERÊNCIAS

ANASTASIA, A. A. J.; **Administração e Planejamento**. Gestão Pública e Direito Municipal. Tendências e desafios. São Paulo: Saraiva, 2016.

ANSELMO, J. L. **Tributo Municipal**. Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal. São Paulo, 2013.

ARRETCHE, M. **Financiamento federal e gestão local de políticas sociais: o difícil equilíbrio entre regulação, responsabilidade e autonomia**. Cien. Saúde Colet, v. 8, n. 2, p. 331-345, 2003.

BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo, Edições 70, 2011.

BECKER, D. F. **A contradição em processo: o local e o global na dinâmica do desenvolvimento regional**. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. (Orgs.). Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008. p. 67-115.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005 (Capítulos 2, 3 e 4).

BLOOM, B. S. et al., **Taxonomia de objetivos educacionais: 1 domínio cognitivo**. Flávia Maria Sant'anna. 6. ed. Porto Alegre - RS: Globo, 1979.

BONAVIDES, P. **Ciência Política**. 10ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

BORGES, M. C. **Das funções de confiança *stricto sensu* e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada**. Revista TCEMG, v. 82, n. 1, p. 45-54, 2012

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: RAE- **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <>. Acesso em 04 de Outubro de 2018.

_____. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 16**, de 04 de junho de 1997. Dá nova redação ao § 5º do art. 14, ao caput do art. 28, ao inciso II do art. 29, ao caput do art. 77 e ao art. 82 da Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: _____ Disponível _____ em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc16.htm>. Acesso em 27/07/18.

_____. **Decreto 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 25/07/18.

_____. **Decreto 6.017**, de 17 de Fevereiro de 2007. Regulamenta a Lei no 11.107, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6017.htm>. Acesso em: 05/07/19.

_____. **Descentralização e transferências intergovernamentais de recursos na América Latina: Argentina, Brasil e Colômbia**. Doc. Aportes Adm. Pública Gest. Estatal, 9, 2007.

_____. **Lei 11.107**, de 6 de Abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm>. Acesso em: 05/07/19.

_____. **Plano da Secretaria de Economia Criativa – SEC**. Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014. 2ª edição (revisada). Brasília, Ministério da Cultura, 2012.

_____. **Receita Federal do Brasil. Carga Tributária no Brasil em 2016**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-no-brasil-capa>>. Acesso em: 29 out 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**, Revista do Serviço Público, ENAP, volume 120, n.1 jan/abr–1996.

CAPUANO, E. A.; **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil** Revista do Serviço Público Brasília 66 (3) 371-394 jul/set 2015 371.

CARBONE, P. P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

_____, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 3 ed., 2009

CARVALHO FILHO, J.S. **Manuel de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CARVALHO, P. C. de. **Empregabilidade: a competência necessária para o sucesso no novo milênio**. 7ª edição. Campinas: Alínea, 2011.

CAVALCANTE, L. R.; **Políticas de Desenvolvimento Regional no Brasil: uma estimativa de custos.** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/ Senado, Setembro/2014 COUTO, Felipe Fróes.

CKAGNAZAROFF, I. B. Prefeituras Priorizam o Desenvolvimento Local? Limitações ao Planejamento e Implementação de Políticas de Desenvolvimento Local em Montes Claros/MG. **Administração Pública e Gestão Social.** 8(4), out.-dez. 2016, 225-234.

CORRÊA, V. P. Desenvolvimento territorial e a implantação de Políticas Públicas Brasileiras Vinculadas a esta Perspectiva. Regional, urbano e ambiental. **IPEA**, Dez 2009.

CNAS/CONANDA. **Orientações Técnicas: Serviços de Acolhimento para Crianças e Adolescentes**, 2009.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F.. Dinâmica Territorial do Desenvolvimento. In: BECKER, Dinizar Ferminiano; WITTMANN, Milton (Orgs.). **Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares.** Vol. 1. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003b, p. 175-213.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

_____, J. S. **Desafios da Gestão de Carreiras.** Ed. Atlas, 2013.

EMMENDOERFER, M. L.; FIORAVANTE, A. A. S.; MARTINS, B. C. L.; VITÓRIA, J. R. **Ações Governamentais para o Desenvolvimento de Territórios Criativos no Brasil.** Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social. Limites, desafios e possibilidades. e. 300. Viçosa, MF: UFV, 2014.

_____, R, M. L.; MENDES, J. C.; ARAÚJO, J. F. F. E., MATA, G. M. F. **Centro Histórico como Território Turístico Criativo: um estudo em um destino turístico internacional no Brasil.** Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR, Penedo, Volume 6, Número 1, Jan./Jun. 2016 p. 73-93

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

_____, Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, Curitiba: 2001: 183-196.

FLORIDA, R. A Ascensão da classe Criativa. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FONSECA, D. R. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. **Dissertação de Mestrado**, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>>. Acesso em: 26 jul. 2018

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1993.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HENRICHES, J. A.; MOYANO, L. R. Consórcios Públicos Intermunicipais: Uma Alternativa à Gestão Pública. Brasília: CNM, 2016.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPER, S. Modelo de Gestão por Competências na Europa. *Revista do Serviço Público Brasília* 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006.

HOOD, C. The “*new public management*” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

HUCZOK, R.; RIBEIRO, R. **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores Sociais Municipais. Uma análise dos resultados do censo demográfico 2010. Rio de Janeiro, 2011.

KANAANE, R.; QUEIROZ, L. R. **Gestão por competências: desafios para a implementação no setor público**. São Paulo, out. 2017. Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos.

KELSEN, H. Teoria geral do Direito e do Estado. Trad. de Luis Carlos Borges. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005. pp. 299-314).

KETTL, D. F. *The global public management revolution*. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

LE BOTERF, G. *De la compétence - essai sur un attracteur étrange*. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEME, R.; GONÇALVES, E.; JUNIOR, E.; VESPA, M.; SANTOS, P.; SINACHI, R.; NETO, R.;

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARQUES, F. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração**

pública poder executivo. Brasília, jun. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 27 julho 2018.

MARTINS, G. Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, São Paulo: Atlas, 2006. p. 1-3, 23, 27.

MATIAS, A. B.; CAMPELLO, C. A. G. B. Administração Financeira Municipal. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZA, A. Manual de direito administrativo. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

McCLELLAND, D. C. *testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, Washington, D. C., nº 28, 1973

MEIRELLES, H. L. Direito municipal brasileiro. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, C. A. B. de **Curso de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MENDES, G. F.; CARNEIRO, R. A. C.; Gestão Pública e Direito Municipal. Tendências e desafios. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C.. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

OCDE. Análise da Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Relatório da OCDE. Brasil 2010.

OLIVEIRA, T. S. M.; REZENDE, D. A.; Análise das variáveis culturais da gestão municipal sob a óptica da nova gestão pública. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 3, p. 45-61, 2007.

PANTOJA, M. J. Gestão por competências. Brasília: Enap, 2015.

_____, M. J.; IGLÉSIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais. Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

PEREIRA, L. C. B. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, 1997.

PERICO, R. E. Identidade e território no Brasil. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 2009.

PINHO, J. A. G. de.; Inovação na Gestão Municipal no Brasil: A voz dos gestores municipais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2004.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2009

_____, A. K., et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. São Paulo, 2012.

PITTERI, S.; SAES, M. S. M.; BRESCIANI L. P. **Competências Territoriais e Desenvolvimento Regional**. Uma proposta metodológica para pesquisas interdisciplinares. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí. Ano 13, n. 31, Jul/Set. 2015

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais** Vol. 3 Nº 6, Dezembro de 2011.

RAFFESTIN, C. Por uma geografia do poder. Trad. Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.

RESTON, J.; O município para candidatos: Prefeitos, Vice-Prefeitos, Vereadores. 3. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2000.

REZENDE, D.A.; CASTOR, B.V.J. Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, F.; Federalismo fiscal: novo papel para estados e municípios – o município no século XXI – cenários e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Cepam, 1999. p. 87-96. v. 1.

ROCHA, E. P; SALLES, J. A. A. **Competências e a Gestão de Pessoas**. **Revista de Administração**, v. 05, 2005.

SACHS, I. Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, A. A. Gestão da contratualização no setor público brasileiro: proposta de diretrizes. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Volume 9, número 3, 2014.

SANTOS, M. Dinheiro e território. *Geographia*, ano 1, n., 1999, p. 7-13.

_____, SILVEIRA, M. L. O Brasil: território e sociedade no início do século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SEBRAE BAHIA. **Conheça os Territórios Criativos de Salvador**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba/artigos/conheca-os-territorios-criativos-de-salvador,ceb2bfe65637e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em ago. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública FGV. **Revista de Administração Pública RAP** — rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./aBr. 2009;

STEINBERGER, M. A inseparabilidade entre Estado, políticas públicas e território in STEINBERGER, Marília (org.). **Território, Estado e políticas públicas espaciais**. Brasília: Ler Editora, 2013.

SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa, PB: Editora UFPB, 2015.

_____, A. B.; KRUTA BISPO, A. C. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de Carreiras por Competências**. Brasília: ENAP. No prelo.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; “A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público”. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)*, v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013. ISSN 2316-5812.

SILVESTRE, S. **A Formação da Governança Regional e as Interfaces do Desenvolvimento Turístico no Brejo Paraibano**. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande: 2014.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Participativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

TRENTO, L. Federalismo – uma visão brasileira. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 98, mar 2012. Disponível em: < http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11193 >. Acesso em out 2018.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. **Relatório de Economia Criativa 2013**. Edição especial. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-en.pdf>>. Acesso em out. 2019.

VELOSO, J. F. A.; MONASTERIO, L. M.; VIEIRA, R. S.; MIRANDA, R. B. **Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: IPEA, 2011.

VILLELA, L. E.; VIDAL, M. O.; COSTA, N. L. S. F.; ARAÚJO, A. C. **Desenvolvimento Territorial Sustentável (DTS) e Gestão Social como conceitos indissociáveis: o caso do município de Itaguaí-RJ. Administração pública, economia solidaria e gestão social: limites, desafios e possibilidades**. e. 300. Viçosa, MF: UFV, 2014.

VIVANT, E. **O que é uma cidade criativa?** São Paulo: SENAC, 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “A gestão por Competências como Política Governamental para o Desenvolvimento de Municípios do Brejo Paraibano”

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa faz parte do Projeto de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista que objetiva “propor diretrizes para a implementação da gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento da região do brejo paraibano”. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas terá uma contribuição essencial para desenvolvimento da região do brejo paraibano e a profissionalização da gestão pública municipal.

Esclarecemos que a participação do entrevistado é totalmente voluntária, podendo solicitar a recusa ou desistência da participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo. Esclarecemos, também, que é garantida o resguardo das informações dadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada, essas informações serão utilizadas somente para os fins educativos e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a identidade do entrevistado.

Esclarecemos ainda, que o(a) senhor(a) e não pagará, nem será remunerado(a) pela participação. Garantimos que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão de responsabilidade do Pesquisador.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso quera, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Programa de Pós Graduação em Gestão Pública e Cooperação internacional da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Se você concorda em participar dessa entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente ciente sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Informamos que o presente Termo de Consentimento Livre Esclarecido está em consonância com o disposto na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue ao(à) senhor(a).

_____, ____ de _____ de 2019

Coordenador do Projeto

ENTREVISTADO (A)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Programa de Pós Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional – PGPCI

Centro de Ciências Sociais Aplicadas CCSA - Campus Universitário – Bloco A, Sala 217,

João Pessoa – Paraíba – CEP: 58.051-900

Telefone: (83) 3216.7728 pgpci@ccsa.ufpb.br

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

e-mail de contato: