



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Brasil

MARTINS, I.; TINÔCO, D. S.  
COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: PROGRAMA EDUCACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SEU IMPACTO NA  
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO  
NORTE  
HOLOS, vol. 6, 2014, pp. 127-144  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547175011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: PROGRAMA EDUCACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SEU IMPACTO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO NORTE

I. MARTINS<sup>1\*</sup> e D. S. TINÔCO<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual da Paraíba

<sup>2</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
igormartins@yahoo.com.br\*

Artigo submetido em julho/2012 e aceito em dezembro/2014

DOI: 10.15628/holos.2014.1002

### RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso simples extraído de uma pesquisa mais ampla, realizada no decorrer de 2009, com o objetivo de avaliar globalmente o curso de Tecnólogo em Gestão Pública oferecido pela Escola de Governo Estado do Rio Grande do Norte (EG/RN) para os servidores estaduais. Buscou-se apreender, em linhas gerais, o conceito de competência, sua aplicação em um modelo de gestão e sua utilização no programa educacional de desenvolvimento de oferecido pela EG/RN, além de seus impactos junto aos servidores estaduais que dele participaram. Para atingir o objetivo, foram realizadas pesquisa de campo e análise com uma abordagem qualitativa. A coleta dos dados foi dada por meio de análise documental, para descrever o processo de criação da EG/RN, um grupo focal e entrevistas semi-estruturadas. A

análise da narrativa, uma das diversas ramificação da análise do discurso, foi utilizada para tratar os dados. O estudo verificou claramente a possibilidade de se desenvolver competências através de programas educacionais. Essas competências podem ser ensinadas, aprendidas e utilizadas no cotidiano organizacional, mas para isto, é preponderante alinhar as organizações públicas para que possam receber servidores capacitados, pois se essas políticas públicas continuarem a ser implementadas sem se observar a necessidade de ajustes nas instituições, os ganhos ficarão restritos ao indivíduo, com crescimento pessoal, técnico e, em alguns órgãos com planos de carreiras que permitam ascensão vertical, até mesmo profissionalmente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública. Competências. Gestão de pessoas. Desenvolvimento profissional.

## COMPETENCE IN PUBLIC SERVICE : EDUCATIONAL PROGRAM DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS AND ITS IMPACT ON PERCEPTIONS OF STATE PUBLIC SERVANTS OF RIO GRANDE DO NORTE

### ABSTRACT

This article presents a simple case study drawn from a larger study, conducted during 2009, with the objective of evaluating the overall course Technologist in Public Management offered by the School of Government State of Rio Grande do Norte (EG / RN) for state officials. We tried to understand, in general, the concept of competence, its application in a management model and its use in the development of educational program offered by EG / RN, as well as its impact with the state officials who participated. To achieve the goal, were conducted field research and analysis with a qualitative approach. Data collection was given by means of documentary analysis, to describe the process of creating the EG / RN, a focus group

and semi-structured interviews. The analysis of the narrative, the branch number of speech analysis, was used to treat the data. The study found a clear opportunity to develop skills through educational programs. These skills can be taught, learned and used in the organizational routine, but for this, is to align the leading public organizations so they can get trained servants, as if these policies continue to be implemented without the need to observe adjustments in institutions, gains are restricted to the individual with personal growth, technical and in some organs with career plans that allow vertical rise, even professionally.

**KEYWORDS:** public administration. Skills. People management. Professional development.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública vem passando por inúmeras mudanças nas últimas décadas em busca de modelos mais eficientes de gestão, nos quais o alcance de metas é fundamental para conseguir responder aos anseios da sociedade moderna. Seguindo este novo modelo de administração pública se encontra o Brasil. Um exemplo clássico desta mudança de paradigma de gestão seriam as diversas reformas do Estado iniciadas pelo Governo Federal em 1994 (REZENDE, 2002).

Entre os principais eixos da reforma do Estado encontra-se o melhor preparo do quadro técnico, com o intuito de criar nas instituições públicas uma nova cultura organizacional baseada nos modelos de administração gerencial, orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura voltada a gestão nas organizações. (COSTA, 2008; CARVALHO *et al*, 2009; PIRES *et al*, 2005).

Como aponta Levy (1997; p.7), “busca-se, assim, transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores. Instituições que buscam resultados que são valorizados pela sociedade.”

Diversas tentativas foram desenvolvidas no Brasil para mudar o perfil do funcionalismo, mas em 2006, a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), promulgada através do Decreto lei nº 5.707, impulsiona a Gestão por Competências como ponto referencial para o treinamento e desenvolvimento dos servidores estatais, seguindo uma tendência já instituída no setor privado.

São muitos os conceitos sobre competência encontrados na literatura, sendo levados em conta neste trabalho uma corrente que integra a visão dos estudos norte americanos e europeus, principalmente os realizados na França, tomando o tema como; um conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. (NISEMBAUM, 2000).

No Rio Grande do Norte, a Secretaria de Estado da Administração e Recursos Humanos (SEARH), em sua missão, demonstra aspectos convergentes com a gestão por competências: “Formular e Implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos para dotar o governo do Rio Grande do Norte dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade, para seus cidadãos.” (SEARH, 2010).

Através do decreto nº 19.896, de 6 de julho de 2007, instituiu-se a Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte (EG/RN), instituição de caráter público e diretamente vinculada a SEARH, tendo como objetivo o desenvolvimento das competências dos servidores públicos estaduais, através de cursos e programas capacitantes.

É através destes diversos programas de formação continuada, graduação e pós-graduação, cursos livres de capacitação geral, capacitação específica, cursos *online* e programa de estágios, a EG/RN busca convergir seus quadros para estas mudanças contemporâneas, investindo no aperfeiçoamento das qualidades pessoais, com o objetivo do desenvolvimento das instituições estatais.

Diante deste cenário, “as escolas de governo desempenham papel fundamental nesse conjunto de esforços. É sua incumbência pensar formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas” (CARVALHO *et al*, 2009).

Nesse sentido as escolas de governo constituem uma peça de extrema importância para o processo de capacitação dos servidores públicos, através da criação de políticas de formação e aperfeiçoamento dos servidores (OLIVEIRA, 2001).

Desta forma, faz-se de fundamental importância avaliar os programas desenvolvidos como uma forma consistente de verificar o alcance das metas do programa e dos objetivos institucionais.

Diante dessas discussões, este artigo apresenta um estudo de caso simples extraído de uma pesquisa mais ampla, realizada no segundo semestre de 2009, com o objetivo de avaliar globalmente o curso de Tecnólogo em Gestão Pública oferecido pela EG/RN para os servidores estaduais do Estado do Rio Grande do Norte. O presente artigo buscou apreender, em linhas gerais, o conceito de competência, sua utilização no programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais oferecido pela EG/RN, em parceria com uma universidade particular, e seus impactos junto aos servidores estaduais que dele participaram. Para tanto, buscou esclarecer a seguinte problemática: *Apreender quais os impactos percebidos pelos servidores no seu dia-a-dia de trabalho após participarem do curso de tecnólogo em gestão pública oferecido pela EG/RN.*

Como matriz de análise foram utilizados dados coletados de um grupo focal constituído por doze participantes e uma série de entrevistas realizados com três alunos da primeira turma do curso, denotando assim uma abordagem qualitativa, considerando-se os aspectos subjetivos na busca da compreensão do fenômeno estudado.

Com o resultado deste estudo espera-se contribuir para as discussões sobre a temática desenvolvimento profissional, principalmente na esfera pública, sendo útil para possíveis intervenções organizacionais, ou mesmo educacionais em futuros programas de treinamento e desenvolvimento realizados pelas instituições envolvidas nesta pesquisa.

O artigo está organizado da seguinte forma: na primeira parte é apresentado um recorte teórico referente ao conceito de competências; na segunda a abordagem da gestão baseada em competências; a terceira um aprofundamento dos aspectos metodológicos que embasaram o artigo; na quarta a apresentação e análise dos resultados apreendidos pela pesquisa; na quinta parte as conclusões e recomendações do trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aqui será apresentada a fundamentação teórica que norteou esta pesquisa. Abrange uma contextualização que explica a epistemologia do conceito de competências até o momento que ela virá foco central nos estudos sobre gestão de pessoas e consequente fator chave no processo de desenvolvimento profissional.

## 2.1 Construindo o Conceito de Competência

O conceito de competência foi primeiramente vinculado às ciências jurídicas, no fim da idade média, naquele momento eram tidas como pessoas competentes as que tivessem a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar certos atos litigiosos. Mais tarde, com a estruturação das ciências administrativas, tendo como principais expoentes os estudos de Taylor, da administração científica, e Henry Fayol, na administração clássica, o conceito de competência foi vinculado ao saber executar de forma eficiente as tarefas inerentes ao cargo ocupado pelo funcionário. A diferenciação entre os dois cientistas estaria no foco, enquanto o primeiro preocupava-se com os trabalhadores de chão de fábrica, o segundo concentrava-se no topo da pirâmide organizacional. Neste momento que se deu foco central à especialização técnica, com os estudos dos tempos e movimentos, tentando evitar os desperdícios no modo de agir produtivo, tornando, para época, o funcionário cada vez mais competente para desempenhar sua tarefa. (MOTTA e VASCONCELOS, 2004).

Para Pires (2005), sob essa perspectiva, refere-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Na década iniciada em 1970, a competitividade do mercado trouxe à tona a preocupação com os resultados das atividades organizacionais, em detrimento ao processo, e um novo sentido começou a ser traçado. A simples capacidade de prover uma atividade deixou de ser o foco central, dando lugar ao desempenho, o modo como o trabalho era efetuado tornou-se menos importante do que as realizações proporcionadas por ele (CARBONE *et al.*, 2006). A partir desta visão, emergem duas grandes correntes dos estudos relacionados ao tema, uma americana e outra européia, essa última centrada especialmente na França.

David McClelland publicou, em 1973 o artigo: *Testing for competence rather than intelligence*, enfocando o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo, de certa forma foi o marco na discussão sobre o tema entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. De acordo com a abordagem deste autor, a competência proporciona condições para manter um desempenho superior na realização de suas tarefas produtivas. Esse artigo alcançou significativa repercussão, despertando interesse pela busca de mecanismos que pudessem favorecer a aquisição de novas competências pelos trabalhadores. Ainda durante a década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando dados de estudos já efetuados, projetou um conjunto de características e traços, que na sua visão, definiam um desempenho superior, ou seja, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco seja o indivíduo, a maioria dos estudiosos americanos vincula a importância de se alinharem as competências às particularidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY e FLEURY, 2001).

Até então as linhas seguidas pela escola americana eram apenas um rótulo repaginado para gerir uma realidade organizacional seguindo os fundamentos dos princípios tayloristas-fordistas, com a competência se balizando no poder do ator em desempenhar as tarefas ou conjunto de deveres inerentes às particularidades do cargo.

Na Europa, principalmente na França, os estudiosos relacionados à competência, não estavam satisfeitos com o viés técnico que era vinculado às necessidades de qualificação da mão-de-obra. Eles buscavam além do conhecimento e da habilidade, o desenvolvimento de outra dimensão ao ser, a atitude, o “saber agir”. Para Dutra (2004), os autores franceses não

concebiam a competência como um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinados contextos, ou seja, o que ele é capaz de produzir no trabalho.

Zarifian (2001), ao definir competência, parte da premissa que em um ambiente mutável, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas estáticas e pré-definidas. Para o autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.”

Abordagens mais modernas buscam não só considerar os aspectos diversificados do trabalho, mas também associa a competência ao desempenho. Surge uma terceira corrente a partir da junção das duas concepções descritas, na qual competência é entendida não só como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessárias para desempenhar certa atividade, mas ainda o desempenho dos atores em determinado contexto, contemplando o comportamento adotado no trabalho e as realizações promovidas por ele. (CARBONE *et al.*, 2006).

Para Nisembaum (2000), “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.” As características de competência surgem, ou são identificadas, através do enfrentamento de situação no ambiente de trabalho por parte do ator responsável pelo desempenho da atividade no momento do ocorrido.

Os estudos relacionados à competência seguiram por três vertentes, a abordagem educacional, a da psicologia e a gerencial, todos os enfoques contemplam o “desempenho idôneo” como condição ou premissa para validar o conceito de pessoa competente.

Os conceitos educacionais, por seu enfoque curricular, presumem a capacidade que o ator tem para desempenhar certa atividade, demonstrada através do que ele apresenta no momento. Souza (2004) alega que a competência está no indivíduo e deriva de sua sistemática preparação para determinada área. Para os educadores ou conteudistas, nos processos de trabalho também são levados em conta os ambientes em que o indivíduo vai operar suas competências, estas adquiridas através de instrução formal e complementada com a experiência.

A escola psicológica aceita, assim como a educacional, a existência de competências técnicas, aquelas que se desenvolvem através de estudos e experiências, mas contempla aspectos como autoimagem, motivação para o sucesso, a cooperação, o trabalho em equipe, o autocontrole emocional, a liderança, entre outras, como os seus pilares na consecução do conceito de competência. A autoimagem e a motivação para o sucesso não são consideradas competências para a escola gerencial, uma vez que não podem ser consideradas uma unidade de desempenho diferenciada, fundamentadas em conhecimentos, habilidades ou atitudes, mas predisposições de caráter pessoal, ou componentes atitudinais que podem levar a fundamentar várias competências.

Para a escola gerencial as competências podem ser consideradas como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, destacando-se nas seguintes dimensões: na pessoal, a comunicação interpessoal e o autocontrole emocional; na social, a liderança e a negociação interpessoal; na área organizacional, o planejamento estratégico e o planejamento e controle das

atividades diárias. É através destas aptidões, subjacentes ao indivíduo, que se convergem à conduta desejada (SOUZA, 2004).

Seguindo essa linha de contraponto, a escola educacional não detém como competências alguns pontos considerados pela escola gerencial, como a administração de investimentos, gerência de inovações ou controle de riscos de operações, denominando essas como áreas de atuação do indivíduo.

Apesar dessas divergências, ou confusão de identificação dos termos, podendo confundir áreas de competências, talentos ou bases atitudinais, as três abordagens convergem ao considerar que as competências se demonstram na prática por meio de condutas mensuráveis, ou observáveis.

Mas é necessário aceitar as diversas particularidades de cada enfoque, uma vez que promovem mudanças significativas na aplicação dos instrumentos e principalmente na interpretação dos resultados nas avaliações ou diagnósticos do nível de competências. Como uma exemplificação simplista, é dada certa avaliação para ingresso a determinado cargo, a escola educacional irá considerar competente o candidato que alcançar cem por cento, ou bem próximo disso, pois considera as aptidões inerentes a pessoa em determinado momento; já a escola gerencial buscará indícios na perspectiva da possível construção em cima do talento que o concorrente possui, pois admite que a competência é uma característica que pode ser construída através de treinamento e desenvolvimento das aptidões. Para Sousa (2004, p.3):

A tendência educacional considera que o nível de domínio deve ser, sempre, o mais alto possível. O enfoque gerencial admite isto como meta a alcançar mas não qualifica como “não competentes” os que apresentam lacunas em relação ao nível máximo de domínio; tais casos, que são a maioria, são considerados como pessoal em processo de desenvolvimento de suas competências. Em termos de desenho curricular, a exigência deve ser o 100% de competência, mas uma empresa não é propriamente uma instituição educacional. (SOUZA, 2004, p.3).

Não existe um consenso de qual o melhor modelo, mas deve-se aplicar o que melhor se enquadre nas características, particularidades e necessidades organizacionais, a fim de buscar atender as peculiaridades do serviço público.

Nos diversos modelos possíveis Zarifian (2001) propõe cinco competências características em organizações que buscam este tipo de gestão: competências sobre o processo, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais.

## 2.2 Gestão de Pessoas por Competências

Para Maia, Moraes e Freitas (2011) um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma organização se planeja para gerenciar seu quadro funcional, orientando o comportamento humano no trabalho, estruturando os princípios organizacionais, formulando estratégias, políticas e processos de gestão, e a partir daí, é que são implementadas as diretrizes de atuação que se espera dos que trabalham na organização.

Fisher (2001) afirma que os chamados fatores intangíveis, como: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, já se posicionam como os ativos mais necessários hoje

em dia nas organizações, com isso há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que constrói uma organização.

Nestes últimos 20 anos a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações, destacando-se: a mudança no perfil dos profissionais exigidos pelas organizações; o deslocamento do foco do controle para o desenvolvimento; e a maior participação das pessoas para o sucesso organizacional. (DUTRA, 2001).

Mas as ferramentas e conceitos que apóiam a gestão de pessoas não acompanharam essas mudanças, e hoje a grande dificuldade na cultura organizacional é de romper com os modelos usuais para implementar um que seja mais ousado na sua forma de gestão.

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as informações se constroem e dissipam-se quase que em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse contexto o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter, e também, mostrar competências (RESENDE, 2002; PANTOJA, 2013).

Nesta nova era do conhecimento, a partir da necessidade de uma mão-de-obra atualizada, surge o a abordagem denominada gestão de pessoas por competências (GPPC), um modelo que busca gerir reconhecendo, formando e ampliando as capacidades pessoais de conhecimentos, habilidades e atitudes, tentando agregar valor ao indivíduo e à organização (DUTRA, 2004). Este modelo, para os que o defendem, é o que melhor se enquadra as organizações que buscam como meta os resultados a serem alcançados no seu processo produtivo, em que a inovação, a aprendizagem organizacional e o aprimoramento se posicionam como fator chave na consecução de seus objetivos.

A gestão de pessoas por competências tenta se consolidar com base em uma perspectiva de administração por carreira, não fechada e vinculada a cargos, mas com um caminho sequencial de posições que devem ser conseguidas através do desenvolvimento pessoal, contribuindo assim para o crescimento organizacional. O principal ator desse planejamento de carreira são as próprias pessoas, que promovem seus próprios projetos profissionais, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Para as organizações cabe oportunizar e apoiar seus quadros funcionais rumo à profissionalização (DUTRA, 2004; SILVA, 2003).

O crescimento profissional de um indivíduo pode ser identificado à medida que se nota a sua capacidade de enfrentar situações mais complexas de forma mais proativa, assumindo responsabilidades perante momentos de turbulência. Indivíduos mais competentes tendem a receber cada vez mais desafios e à medida que se comportam de maneira positiva, recebem outros ainda maiores. Para Zarifian (2001), sistemas tradicionais não conseguem identificar essas competências, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo o que fazem e não pelo resultado de suas ações, não compreendendo a ampliação do espaço organizacional assumido pelos atores envolvidos.

Na esfera pública, a GPPC vem sendo discutida mais incisivamente a partir do ano 2000, com várias tentativas isoladas de implementação deste modelo. Com o significativo crescimento do tema, em 23 de fevereiro de 2006, foi promulgado o Decreto nº 5.707, que institui a Política e



as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que por consequência também foi modelo para os Estados e Municípios (SILVA e MELLO, 2013)

O decreto tem como pontos centrais cinco objetivos base: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006; SILVA e MELLO, 2013).

Suas estratégias de implantação seguem as seguintes diretrizes: a gestão por competência como referência da política; a priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; o reconhecimento do papel das escolas de governo; a criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades (BRASIL, 2006).

Os referenciais básicos propostos pelo documento oficial seguem os conceitos já abordados da competência, além de suas características básicas: **conhecimento** (saber) – que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade; **habilidade** (saber-fazer) – que é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; e **atitude** (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Contemplada essa implementação, entre a organização e o indivíduo se configura uma relação de troca mútua: um entrando com a transferência de valores e estrutura para manter o bem estar do funcionário; enquanto o outro doa, através de suas competências individuais, seu aprendizado, promovendo condições para a organização superar seus desafios. Mas para isso é necessário um ambiente organizacional capaz de absorver essas competências, aproveitando-se ao máximo das qualidades e contribuições que esses colaboradores possam vir a ofertar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa, os atores envolvidos, assim como as técnicas utilizadas na coleta de dados e nas análises das informações.

A pesquisa classifica-se como descritiva, proporcionando uma maior familiaridade com o problema proposto, tornando mais explícito, como também, possibilitando expor características e determinados fenômenos característicos no processo constitutivo da EG/RN, proporcionado, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação destas descobertas, entender a realidade que norteou esse projeto e os impactos percebidos pelos servidores estaduais, com o mínimo de interferência por parte do pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Empreenderá um estudo de caso simples que possibilitará observar, com um maior aprofundamento, os aspectos que fazem parte da dinâmica das possíveis mudanças proporcionadas pelos conhecimentos adquiridos no curso, importantes para uma compreensão

mais detalhada do impacto na visão de seus participantes (GODOY, 1995). Minayo (1998), compreendendo que o estudo de caso simples é mais apropriado para a investigação de fenômenos dos contextos sociais e organizacionais.

Como o objetivo do artigo é o de apreender o conceito de competência, sua utilização no programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seus impactos junto aos servidores estaduais que dele participaram, foi apreendida uma abordagem qualitativa, que para Flick (2004) seria a mais adequada, pois leva em consideração os aspectos subjetivos na busca de compreender certos fenômenos. Para Cooper e Schindler (2003) o qualitativo se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa e está diretamente ligada ao interpretativismo da compreensão do fato social.

A escolha da abordagem segue uma linha em defesa do discurso da autora Minayo (1999), que em seu texto “O desafio da pesquisa social”, define o objeto de estudo das ciências sociais como essencialmente qualitativo, convergindo com o ideal desta pesquisa, o de compreender relações pautada em comportamento, enquadrando-se no paradigma do compreensivismo.

Empreendeu-se um estudo de caso simples, caracterizado pela realização da pesquisa durante um determinado período de tempo, coletando dados em um ambiente real do ato investigado (YIN, 2001). Na mesma linha analítica de Yin, encontra-se o conceito de Minayo (1999), compreendendo que o estudo de caso simples é mais apropriado para a investigação de fenômenos dos contextos sociais e organizacionais.

A coleta dos dados seguiu as concepções de Gil (1999), que para ele, uma pesquisa quanto aos seus procedimentos técnicos, pode ser classificada da seguinte forma: bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, utilizada na elaboração do embasamento teórico deste artigo; a pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, como na caracterização do curso de tecnólogo aqui estudado; o estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. Será basicamente realizada por meio das entrevistas semi-estruturadas com os atores escolhidos para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade, constituindo-se assim os dados primários. Carvalho *et al.* (2009, p.51) elenca as entrevistas como uma das melhores alternativas metodológicas para mapear ações envolvidas com a temática competências: “as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas permitem explorar o relato do entrevistado. A semiestruturada, inclusive, permite direcionar a entrevista para uma conversa mais informal.”

Os dados aqui coletados fizeram parte de um projeto maior que avaliou o curso de Tecnólogo em Gestão Pública em suas diversas dimensões, desde a infra-estrutura até os professores de cada disciplina. Naquela pesquisa foi realizado um grupo focal com doze estudantes, do qual foram escolhidos três, que se destacaram mais em relação a espontaneidade, oratória e desenvoltura, que participaram de entrevistas individuais, buscando-se aprofundar ainda mais os aspectos observados na técnica anterior. Os atores aqui envolvidos representam o grupo social de cinquenta participantes da primeira turma, formada no ano de 2009, do curso aqui analisado. As entrevistas aplicadas foram concebidas com base nos cinco tipos de competências característicos nas organizações, modelo proposto por Zarifian (2001):

Competências sobre o processo, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais.

Nesta tentativa de compreender se o programa educacional oferecido pela EG/RN impactou de alguma forma no trabalho de seus participantes, as seguintes temáticas surgiram como categorias de análise: conteúdo ministrado e sua aplicabilidade no cotidiano profissional; utilização dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho; postura de liderança; a tomada de decisões técnicas; receptividade dos colegas quanto aos novos conhecimentos adquiridos pelo aluno; trabalho em equipe; integração com outras secretarias; planejamento das atividades profissionais; o curso atendeu as expectativas.

No quadro 01 a seguir serão demonstradas as variáveis analíticas e suas respectivas dimensões operacionais abordadas nesta pesquisa.

**Quadro 1: Variáveis estudadas e suas operacionalizações**

<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Operacionalização</b>
Conteúdo ministrado e sua aplicabilidade no cotidiano profissional	Esta temática se propôs saber se o conteúdo ministrado em sala de aula foi direcionado ao cotidiano profissional dos servidores.
Utilização dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho	Buscou-se saber se o aprendizado adquirido foi utilizado no trabalho cotidiano.
Postura de liderança	Buscou-se saber se o aluno após o curso sentia-se melhor preparado para adotar uma postura de liderança.
Tomada de decisões técnicas	Procurou-se observar se o ganho de conhecimento proporcionou decisões embasadas em conhecimento técnico.
Receptividade dos colegas quanto aos novos conhecimentos adquiridos pelo aluno	Saber como os colegas de trabalho absorveram as novas competências adquiridas com o curso avaliado.
Trabalho em equipe	O objetivo aqui almejado foi saber se ocorreram avanços significativos relacionados ao trabalho em equipe dentro do ambiente profissional.
Integração com outras secretarias	Se a participação em uma sala heterogênea melhorou o processo de comunicação e rede de informação entre os participantes.
Planejamento das atividades profissionais	Saber se após o curso o aluno consegue planejar melhor suas atividades laborais.
O curso atendeu as expectativas.	Saber se, na percepção dos alunos, o curso atendeu as suas expectativas.

Fonte: Elaboração Própria.

A análise direta do discurso, embasada na interpretação das narrativas, foi utilizada para o tratamento dos dados coletados. Para Lakatos e Marconi (2000) essa análise interpretativa evidencia a atenção aos detalhes dentro do discurso, deixando a palavra em segundo plano e priorizando o significado do dito, na tentativa de obter respostas para o que se investiga, também procurando ligações entre os dados coletados e as hipóteses da pesquisa.

A operacionalização do trabalho foi iniciada pela transcrição do grupo focal e das entrevistas, posteriormente foi realizada uma leitura do material, e sempre que pairou algum ponto gerador de dúvidas, o áudio do material foi consultado novamente. Versões contraditórias, silêncios, hesitações, foram levados em consideração, bem como na retórica ou organização do discurso.

Para contemplar os aspectos éticos, todos os participantes foram informados do caráter científico da pesquisa e de comum acordo ficou acertado uso do instituto do anonimato dos atores envolvidos, dando assim uma maior segurança nos discursos proferidos.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aqui são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, bem como a análise e interpretação dos mesmos, correlacionando com o referencial teórico que serviu de base para este artigo. Esta operacionalizada da seguinte maneira: uma apresentação geral do curso aqui estudado e a seguir as interpretações das narrativas obtidas com os atores envolvidos com a pesquisa.

O Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública surgiu da necessidade do Estado do Rio Grande do Norte formar gestores públicos com competência. Em um dos primeiros programas implementados pela EG/RN, no ano de 2007, foi concretizado o curso em parceria com a Universidade Potiguar, instituição selecionada para promover a graduação mediante o processo licitatório (SEARH, 2010b).

Foram destinadas aos total de 250 vagas distribuídas em cinco turmas, com entradas semestrais. Cada uma das turmas foi composta por alunos que contemplassem as mais diversas áreas profissionais do quadro funcional do Governo do Estado do RN, tendo estes a obrigatoriedade de passar por um processo seletivo. O curso de graduação possui carga horária de 1.920 horas, com duração de dois anos (SEARH, 2010b).

A seguir será apresentado uma discussão baseado na análise das narrativas dos três atores escolhidos por esta pesquisa, com fins de compreender os possíveis impactos ocorridos no seu dia-a-dia laboral, diante do programa educacional que participaram com vistas ao desenvolvimento de suas competências profissionais.

### 4.1 O Conteúdo Ministrado e sua Adequação a Utilização ao Setor Público

Os alunos informaram que, de maneira geral, os conteúdos foram ministrados com vistas à aplicabilidade em suas atividades profissionais, característica que difere o foco destes cursos de tecnólogo dos considerados acadêmicos.

Casos em que foi constatado o não direcionamento para realidade do setor público, os alunos se posicionaram frente ao docente exigindo uma postura diferenciada. Os alunos tinham abertura para sugerir aos docentes por uma metodologia que privilegia-se o contexto profissional das organizações pública, contando com o apoio da coordenação do curso e a monitoração da direção da Escola de Governo, para não se afastar do objetivo principal da ação, a de formar gestores públicos mais qualificados.

Nos poucos momentos em que os alunos sentiram que o conteúdo estava sendo desviado, ou seja, o que estava sendo ministrado não serviria para enriquecimento de suas atividades profissionais, devido a linha metodológica adotada pelos professores, estes passavam por uma avaliação semestral e eram substituídos para que o planejamento voltado à gestão pública fosse preservado.

### 4.2 Utilização dos Conhecimentos Adquiridos no Ambiente de Trabalho

O aprendizado oportunizado pelas disciplinas do curso de tecnólogo em gestão pública conseguiu cobrir uma lacuna até então existente em grande parte da vida profissional dos alunos, alinhar as práticas laborais empíricas ao conhecimento técnico científico de processos. A melhor

compreensão do que se faz leva a resultados mais satisfatórios e a um melhor nível de acertos das atividades práticas.

Mas como em qualquer curso, e ainda devido à heterogeneidade do perfil profissional dos alunos, muitos se relacionaram melhor com disciplinas distintas, enquanto algumas disciplinas representavam melhor a realidade profissional de uns, poderiam não ter uma relação tão estreita para outros.

Foi destacado que mesmo as disciplinas que não se vinculavam com a vida profissional, conseguiram proporcionar um amadurecimento intelectual que pode ser refletido no ambiente de trabalho.

Mas o desenvolvimento destas novas habilidades não significou, na percepção dos alunos, o uso nas instituições que trabalham, principalmente no que tange as atividades fora de suas funções. Os discursos revelaram alguns órgãos nos quais os usos dessas novas habilidades ficam restritos, elencando como principais motivos: a falta de apoio da gestão, seja pela hierarquia rígida da organização, pelo despreparo dos gestores ou pela rotatividade das chefias, que dificultam a prática da teoria aprendida em sala de aula. Fisher (2002) ressalta que uma organização pode dispor de excelentes instrumentos de gestão, porém não oferecer às pessoas condições de desenvolver habilidades pode prejudicar o rendimento organizacional. Esses tipos de assincronias não impedem o funcionamento da instituição, mas podem causar disfunções e perdas significativas no resultado do desempenho da organização.

Percebe-se uma deficiência por parte dos gestores para incentivar a utilização de novas habilidades. Deve-se levar em consideração que os alunos finalizam o curso com a autoestima elevada, com ideias novas e, desta maneira, a não utilização devida destas habilidades poderão deixá-los fragilizados e descrentes com os próximos cursos oferecidos pelo Governo.

#### 4.3 Postura de Líder

A maioria dos alunos entrevistados falou que após o curso se sentiu melhor preparado para lidar com o dia-a-dia de trabalho, e na opinião deles assumirem um cargo de chefia. Segundo eles, o curso possibilitou a conquista da confiança/segurança para o desempenho de suas atividades.

Um fator crítico observado no grupo foi à percepção de pouca clareza entre a distinção de líder e chefia, o que, entre outras consequências, leva a crer a forte cultura da autocracia no ambiente de trabalho em que atuam, características das organizações públicas altamente hierarquizadas.

No próprio discurso de um dos entrevistados pode se observar a sinonímia em questão: “sou militar e líder por natureza, é de minha personalidade, já posso assumir alguma chefia no meu setor”. A visão de chefia se afasta um pouco da corrente contemporânea que trata de liderança, ela se restringe ao tipo de poder legítimo, que se instaura com base no cargo que se ocupa. Em um modelo baseado em competências o que se procura é a liderança atribuída às pessoas e não a uma função pré-estabelecida. A coerção e autocracia perdem cada vez mais espaço para o poder carismático e as teorias de motivação (BERGUE, 2010; CARVALHO, 2009).

O que ficou claro foi à equivocada correlação que os alunos construíram na qual vinculam a participação no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública à ocupação de cargo de provimento

comissionado na área de gestão. Na realidade a meta do curso não é promover uma progressão vertical das carreiras, mas sim formar um corpo colaborativo que compreenda os valores e particularidades da gestão pública, deixando qualquer possibilidade de promoção como forma natural e não vinculante.

#### 4.4 A Tomada de Decisões Técnicas

As decisões sempre foram tomadas, pois faziam parte das atribuições necessárias para realização das atividades organizacionais. O que mudou foi a qualidade atribuída pelos alunos a esta tomada de decisão. A reflexão por meio das disciplinas e atividades desenvolvidas durante o curso acerca do papel que desempenham, e sua importância dentro da organização pública, ajudaram a passar mais confiança ao servidor no que tange as suas atribuições.

Faz-se a ressalva que o processo decisório abordado aqui ficou restrito a dimensão operacional, em tarefas técnicas embrincadas as atividades realizadas em suas funções. Pois, quando abordados se existia abertura para tomada de decisão em relação a ações maiores que suas atribuições, mais uma vez os alunos/servidores se mostraram fiéis as relações hierárquicas, o que corrobora com o pensamento de Pires e Macêdo (2006), que denotam as estruturas públicas brasileiras como complexas e de níveis hierárquicos múltiplos, essas burocracias estatais tendem a modelar características específicas a seus trabalhadores, como: apego as regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras.

#### 4.5 Receptividade dos Colegas Quanto aos Novos Conhecimentos Adquiridos pelo Aluno

Em geral, os alunos concluíram que os conhecimentos foram recebidos de maneira positiva pelos colegas de trabalho, já que foram recompensados por eles, com mensagens de apoio, admiração e incentivo. Em relação ao cotidiano profissional, um deles sentiu que os colegas passaram a ter mais confiança em seu trabalho, após a realização do curso.

Outro fator relevante foi o aumento significativo da procura por cursos na Escola de Governo, principalmente dos setores nos quais existiam alunos que participaram do curso avaliado, afirmando assim a importância dos agentes multiplicadores para sucesso deste tipo de política pública.

#### 4.6 Trabalho em Equipe

Conforme as respostas dos alunos, o trabalho em equipe passou a ser melhor. Foi relatado que as conversas sobre o trabalho se tornaram mais comuns, favorecendo uma maior visibilidade acerca dos processos setoriais e a comunicação institucional como um todo.

Os colegas de trabalho procuram, de uma forma mais efetiva, socializar os problemas na tentativa de uma solução mais eficiente, até mesmo por acharem que os participantes do curso podem estar mais preparados para lidar com situações aparentemente adversas. Para Angeloni (2003), a tomada de decisão em equipe é uma forma a ser utilizada para superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. Ouvir e tentar compreender essas visões

leva ao aprimoramento das decisões. As decisões tomadas em equipes tendem a ser mais sólidas que as tomadas individualmente, apesar de, normalmente, demandarem mais tempo.

#### 4.7 A Integração com Outras Secretarias

As respostas foram unânimes no que se refere à maior integração entre as secretarias, possibilitada através do curso. Os alunos se mostraram satisfeitos em estudar com pessoas de diferentes setores, pois o contato diário em sala de aula permitiu uma maior aproximação e também serviu como auxílio na resolução de problemas cotidianos, uma vez que se viabilizou uma rede de comunicação informal ativa entre diversos órgãos do governo estadual. Tavares *et al.* (2005) afirma que a sobrevivência organizacional plena está diretamente vinculada ao bom fluxo da informação, e que a comunicação fragmentada ou inexistente já não satisfaz mais.

#### 4.8 Planejamento das Atividades Profissionais

Os discursos dos alunos revelaram que suas atividades profissionais passaram a ser melhor planejadas. As tarefas executadas anteriormente não possuíam organização e eram realizadas conforme a necessidade imediata.

Para Moretto (2007), planejar é organizar ações. E é com esta definição bem simples que o referido autor mostra a importância do ato de planejar, como uma ferramenta capaz de facilitar as atividades realizadas. O planejamento deve ser uma organização de informações e ideias, usado como aliado para dar eficiência à ação humana, ou seja, deve ser utilizado para a ordenar o processo decisório.

Um dia-a-dia de trabalho organizado pode ser o diferencial para que as atividades atinjam suas metas. Planejamento vem do vocábulo plano, e no meio gerencial este conceito possui uma regra bem definida, precisa ter início, meio e fim, ou seja, as atividades devem começar e terminar. O planejamento operacional é responsável pela programação das atividades diárias, e quanto mais ele é eficiente, melhor os resultados alcançados pela instituição.

#### 4.9 O Curso Atendeu as Expectativas

No contexto geral o curso de tecnólogo em gestão pública atendeu as expectativas dos alunos, que justificaram suas opiniões baseados na realização de um sonho de se formarem em um curso superior, além da satisfação de ver o Estado investir em sua força de trabalho. Outro ponto bem elogiado foi às instalações da instituição que promoveu o curso, assim como o corpo docente, indicado como ponto mais positivo relativo ao curso.

Alguns pontos foram considerados negativos, como a necessidade de mais disciplinas dirigidas ao ramo do direito, uma vez que o serviço público se baseia na legalidade, também viram a necessidade da disciplina metodologia científica, uma vez que, sem esta, a elaboração do trabalho de conclusão de curso (TCC) se tornou mais difícil, a elevada carga de matérias ao final do último semestre também foi um dos itens que provocou insatisfação, pois em paralelo a realização do TCC foi disponibilizado uma carga de disciplinas maior que nos semestres anteriores.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para a análise conclusiva reservada a esta parte final foi retomada o problema que norteou esta pesquisa: “Apreender quais os impactos percebidos pelos servidores no seu dia-a-dia de trabalho após participaram do curso de tecnólogo em gestão pública oferecido pela EG/RN”. Os resultados alcançados pela pesquisa conduziram às seguintes considerações conclusivas:

O curso de tecnólogo em gestão pública conseguiu promover mudanças e desenvolver competências a serem utilizadas no dia-a-dia de trabalho na visão dos alunos que participaram desta ação promovida pela Escola de Governo/RN, as conclusões apreendidas nas narrativas dos atores sociais envolvidos deixa claro esses avanços, mas algumas particularidades devem ser colocadas em questão:

Devido à heterogeneidade das turmas é recomendado que antes do início do curso, ou de um programa semelhante, seja promovida uma atividade de sensibilização com os alunos, de modo que eles entendam que, como o curso é composto por vários servidores de diferentes secretarias, nem todas as disciplinas servirão para suas atividades em particular, mas que a compreensão do todo se faz importante para o entendimento dos processos da gestão governamental. Contudo, tendo em vista a elevada satisfação dos servidores em estudar com pessoas de outros setores, confirma-se, de forma positiva, a boa estratégia de mesclar os alunos das diversas áreas do governo.

Também é importante que nesses cursos a coordenação responsável continue orientando seus docentes a focalizar a condução da aula e dos exemplos no serviço público. O direcionamento para uma área que não tem a ver com a realidade vivenciada pelo estudante, além de desvirtuar do objetivo definido pela EG/RN, pode causar desinteresse por parte dos alunos.

Um dos principais pontos apreendidos nesta pesquisa foi que, na visão dos participantes, a evolução adquirida no decorrer do curso não estaria sendo aproveitada de forma satisfatória nos seus ambientes de trabalho.

Para que exista uma abertura para utilização destes novos conhecimentos é necessário que se ressalte o valor dos indivíduos, uma vez que os conhecimentos não são produtivos em si, mas os usos que se podem fazer deles e só quem os detêm é capaz de disseminá-los (ZARIFIAN, 2001; FISHER, 2002). Esse discurso sobre a capacidade que as organizações tem para atuar sob a égide do paradigma desta forma de gestão tem ganhado força, e abre uma nova dimensão denominada do “poder fazer”, que trata da preocupação que as instituições precisam tomar para se adequarem a receber essas competências (PANTOJA, 2013).

Fisher (2002) ressalta que uma organização pode dispor de excelentes instrumentos de gestão, porém não oferecer às pessoas condições de desenvolver habilidades que façam esses instrumentos funcionarem são aspectos que podem prejudicar o rendimento organizacional. Esses tipos de assincronias não impedem o funcionamento da instituição, mas podem causar disfunções e perdas significativas no resultado do desempenho da organização. Seria interessante um trabalho paralelo aos gestores dos alunos (oficinas, encontros, entre outros), para que estimulem a aplicação do que foi aprendido, como também, dar novas atribuições para os alunos, respeitando suas limitações e aproveitando-os de maneira eficaz. O mesmo se aplica a



prospecção de um corpo colaborativo mais proativo, como afirma Zarifian (2001, p.68), “a autonomia e a tomada de responsabilidade implicam mudança bastante profunda nos métodos de controle de trabalho e deve ser acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança por parte da chefia.”

Caso um dos objetivos de cursos desta natureza, e da Escola de Governo do RN, esteja voltado para a formação de líderes, se faz necessário a elaboração de uma grade curricular mais voltada para o desenvolvimento desta habilidade, uma vez ficou claro no discurso dos alunos a deficiência quanto à compreensão da abordagem contemporânea de liderança. A visão de que tinham da liderança como uma característica inata dos indivíduos, divulgada na abordagem genética, perdeu espaço para as escolas contingenciais que presumem a possibilidade de aprender a ser um líder (BERGAMINI, 1994; BOWDITCH e BUONO, 2002; ULRICH, 2000).

As EG/RN, disponibilizando esses cursos, cumpre seu papel de capacitação dos servidores públicos. Mas o desafio de se implementar uma gestão voltada às competências envolve múltiplos aspectos do sistema e fica clara, diante do exposto neste artigo, a possibilidade de se desenvolver profissionalmente através de programas educacionais. As competências podem ser ensinadas, aprendidas e utilizadas no cotidiano organizacional, mas para isto, é preponderante alinhar as organizações públicas para que possam receber servidores capacitados, pois se essas políticas públicas continuarem a ser implementadas sem se observar a necessidade de ajustes nas instituições, os ganhos ficarão restritos ao indivíduo, com crescimento pessoal, técnico e, em alguns órgãos com planos de carreiras, que permitam ascensão vertical, até mesmo profissionalmente.

Ainda que as organizações públicas não estejam adaptadas à gestão por competências, concluiu-se que a EG/RN pode, e deve, dar continuidade a ações voltadas ao uso desse referencial baseado em competências na formação e na capacitação profissional, pois este é o seu papel, cabendo ao Estado encontrar mecanismos que possa aproveitar os servidores que passaram por este processo de desenvolvimento da melhor maneira possível.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANGELONI, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32(1), 17-22. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/120/101>> Acesso em: 19/05/2011.
2. BERGAMINI, C. W. *Liderança Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
3. BERGUE, S. T. *Comportamento Organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
4. BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
5. BRASIL. Decreto n. 5707 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.castanhal.ifpa.edu.br/cdqp/legislacao/decreto\\_5707.pdf](http://www.castanhal.ifpa.edu.br/cdqp/legislacao/decreto_5707.pdf). Acessado em: 25/07/2010.

6. CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
7. CARVALHO, A. I. et al. Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação. Brasília: ENAP, 2009.
8. COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003.
9. COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 Anos de Reformas. Revista de Administração Pública, v. 42, p. 829-74, 2008.
10. DUTRA, José Souza, et. Al. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
11. FISCHER, A. L. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. IN: DUTRA, José Souza, et. Al. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
12. FISCHER, M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente. p. 147-164, 2002.
13. FLICK, U. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. Tradução Sandra Netz. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
14. FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial. 2001. p. 183-196.
15. GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.
16. GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
17. LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
18. LEVY, E. Formação e Capacitação na Construção de um Novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1997.
19. MAIA, L. G. ; MORAES, M. M. ; FREITAS, L. C. O. . Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. Perspectivas em Gestao & Conhecimento, v. 1, p. 180-193, 2011.
20. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
21. MINAYO, M. C. de S. (Org). Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
22. MORETTO, V. P.. Planejamento: Planejando a Educação para o Desenvolvimento de Competências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
23. MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
24. NASCIMENTO, T. C. ; LORDSLEEM, N. L. C. ; MARTINS, I. ; OLIVEIRA, B. M. K. Pesquisa de Avaliação do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública. 2009. (Relatório de pesquisa).

25. NISEMBAUM, H. A Competência Essencial. São Paulo. Ed. Gente, 2000.
26. OLIVEIRA, J. C. A Valorização dos Servidores como Estratégia de Reforma: A Previdência, a Saúde e o Desenvolvimento Gerencial na Construção de um Novo Modelo de Estado. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 6., 2001, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires: CLAD, 2001.
27. PANTOJA M. J. Palestra: Gestão por Competências na Esfera Pública. Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2013.
28. PIRES, A. K. et al. Gestão por Competências em Organizações de Governo. Brasília: ENAP, 2005.
29. PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, p.81-105, Jan./Fev. 2006.
30. RESENDE, D. A. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. FAE Business, nº 3, set. 2002.
31. REZENDE, F. da C. Por que Reformas Administrativas Falham? RBCS Vol. 17 Nº 50 outubro/2002.
32. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social. Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
33. RUZZARIN, R. et al. Gestão por Competências: Indo Além da Teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
34. SEARH. Missão Institucional. Disponível em: <<http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh/instituicao/gerados/missao.asp>> Acesso em: 20 de Maio de 2010.
35. \_\_\_\_\_. Revista da Escola de Governo. Ações e Realizações 2007-2010. 2010b.
36. SILVA. C. M. A Gestão de Competências e sua Influência na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de Caso. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.
37. SILVA, F. M. ; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT, v. 2, p. 110-127, 2013.
38. SOUZA, Regina Luna Santos de. (2004) “Gestão por Competências no Governo Federal brasileiro: experiência recente e perspectivas”. Trabalho apresentado ao IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 9 (2004 Nov. 2-5: Madrid)- CLAD.
39. TAVARES, R. S. de A. ; FRANÇA, A. C. L. ; GOUVEA, M. A. ; TAVARES, C. M. . A influência do planejamento da Comunicação Organizacional no processo de desenvolvimento da Comunicação Interna Integrada. In: 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005, São Paulo. 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005. v. 1.
40. ULRICH, D. Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados. São Paulo: Futura, 1998.
41. ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência: por uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
42. YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.