



FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO

TRAINING COMPETENCES PUBLIC MANAGER

Valdir Machado Valadão Júnior¹

Taiza Rita Bertoldi Buzatto²

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros³

Lígia Maria Heinzmann⁴

Resumo

O objetivo do trabalho foi avaliar o nível de coerência dos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública com nota cinco no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) em relação à formação de competências necessárias para o bom desempenho na prática profissional. Analisou-se a relação entre a academia e a prática, adotando-se como método de abordagem a pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio da aplicação de um questionário aplicado a gestores, com base em Keinert (1994), com a finalidade de identificar o “grau de importância”, a “intensidade de uso” e o “domínio” em relação a 30 competências identificadas. A pesquisa qualitativa se deu por meio da análise de conteúdo dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração Pública e suas ementas. Quanto aos resultados,

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná-UFPR, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Professor associado da Universidade Federal de Uberlândia, atua no Programa de Pós-graduação em Administração, Brasil. Contato: valdirjr@ufu.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências, Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal de Uberlândia, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, Cargo Efetivo de Administradora da Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Contato: taizarita@reito.ufu.br

³ Bacharel em Administração pela Faculdades Integradas do Triângulo-FIT, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e Mestrado em Administração pelo Centro Universitário de Franca, Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP, Professora Ajunta III dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Contato: cintia@ufu.br

⁴ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Especialização em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Especialização em Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos pela União Educacional de Cascavel – UNIVEL e Especialização em Gestão da Qualidade Ambiental pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Doutorado em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB, Pós-doutora em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Professora da Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT, Brasil. Contato: ligiamhz@hotmail.com

verifica-se que as competências são avaliadas como “muito importante” para o contexto de trabalho, e que a maioria delas está sendo “utilizada” na prática. Alguns resultados apontam fragilidades que devem ser consideradas pela academia como, por exemplo, o menor domínio dos respondentes estar direcionado para a “competência política”, “cidadania e democracia”, “visão estratégica” e “sustentabilidade” que são competências fundamentais para o contexto público.

Palavras chave: Competências. Gestor. Gestão pública.

Abstract

The aim of this study was to evaluate the level of consistency of the pedagogical projects and related discipline descriptions of Public Administration undergraduate courses which have received grade 5 in the National Exam of Students' Performance (ENADE), concerning the formation of the necessary competences for the good performance in professional practice. By adopting a methodological approach which combined qualitative and quantitative methods, we aimed at examining the relationship between academia and practice. For the quantitative research, a questionnaire applied to public managers was used based on Keinert (1994), the purpose of the questionnaire was to identify “the level of importance”, “the intensity of use”, and “the domain” in relation to the 30 competences identified. The qualitative research was carried out through content analysis of pedagogical projects and course descriptions. According to the results, competences were assessed as "very important" for work context, and most of them are being used in professional practice. Some results show some weaknesses that must be considered by the academy, for example, the lowest dominion of the respondents be directed to the "political competence", “citizenship and democracy”, strategic vision ", " sustainability " that are essential competencies for context public.

Keywords: Competences. Manager. Public management.

1 Introdução

Mediante a mudança de uma administração baseada no modelo burocrático para uma administração gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996, 2001; FERREIRA, 1996; ABRUCIO, 2001, 2007; CARDOSO, 2001; OSÓRIO, 2005; MOTTA, 2007; KEINERT, 2007), bem como com a transição do conceito de qualificação para a noção de competência (RAMOS, 2001; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005), a gestão de pessoas na administração pública passa a ter novos contornos.

Pantoja, Camões e Bergue (2010) destacam que na administração pública gerencial a gestão estratégica de pessoas ganha relevância. Os autores ainda fazem referência a atos executivos que vêm nortear essas transformações, como o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no qual, dentre outras vertentes, institucionaliza a gestão por competência em organizações públicas (BRASIL, 2006).

Assim, diante da importância do Estado frente à sociedade e da relevância das pessoas nesse contexto atual parece inevitável discutir as competências do gestor público. São diversos os estudos e contribuições acerca da noção de competência que podem ser

encontrados tanto na abordagem norte-americana (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; McLAGAN, 1997), quanto na abordagem francesa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), bem como em outros trabalhos importantes, internacionais e nacionais, que foram desenvolvidos a respeito da noção de competência, como, por exemplo, Prahalad e Hamel (1990), Cheetham e Chivers (1996, 1998), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Ruas (2005), Paiva e Melo (2008), Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), Sefiani et al. (2012).

Em um contexto mais complexo e dinâmico a noção de competências ganha relevância, tanto para o desenvolvimento das organizações bem como para as especificidades do setor público e para a academia. A intenção deste trabalho consiste em analisar as competências necessárias a serem formadas para a prática profissional do gestor público.

Por meio desta pesquisa, procura-se responder à questão: quais são as contribuições da academia na formação de competências, ao preparar bacharéis em administração para atuar nas organizações públicas?

O **objetivo do estudo** é avaliar o nível de coerência dos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública com nota cinco no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) em relação à formação de competências necessárias para o bom desempenho na prática profissional.

Perante o exposto, a **justificativa teórica** para esta pesquisa encontra-se na possibilidade de se estudar as competências no contexto das organizações públicas, pois a essas é conferido um caráter organizacional diferente da realidade das empresas privadas, nas quais esse conceito já vem sendo adotado e bastante pesquisado.

Diante de políticas governamentais, como o Decreto nº 5.707/2006, que institui a gestão por competência, esta pesquisa também se justifica pela possibilidade de se ter uma visão da dimensão para a qual a gestão de instituições públicas já avançou na prática em relação à adoção da gestão por competências. E como **justificativa social** o fato de a sociedade estar cada vez mais exigente em relação aos resultados dos serviços públicos, que esses atendam aos seus anseios e demandas. Desse modo, as organizações precisam se adaptar ao novo contexto, o qual enseja uma administração gerencial voltada para efetivos resultados (HOOD, 1991; BRESSER PEREIRA, 1996, 2001; FERREIRA, 1996; DENHARDT, 1999; KETTL, 2001; CARDOSO, 2001; ABRUCIO, 2001, 2007; OSÓRIO, 2005; KEINERT, 2007; MOTTA, 2007; PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Salienta-se a importância da academia na formação de profissionais competentes capazes de proporcionar melhores resultados na gestão das organizações públicas, oferecendo melhores serviços e alinhados às demandas da sociedade.

2 Competências

A partir de meados dos anos 1980 é possível verificar questionamentos dos “modos de trabalho” até então adotados, é a partir de então que surge e adquire importância a temática sobre competências, distanciando-se dos moldes de qualificação para o emprego (ZARIFIAN, 2001). Contudo, Zarifian (2001), Ramos (2001) e Le Boterf (2003), apontam que a competência não veio anular a qualificação, mas sim, ampliar o seu significado.

Apesar do desenvolvimento desse conceito ter sido impulsionado nos anos 1980, McClelland foi pioneiro no estudo de competências no ano de 1973 com o artigo chamado *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*.

A abordagem norte-americana, apesar das especificidades e profundidade enfatizada por cada autor, relaciona a competência a uma perspectiva comportamentalista e associa o conceito de competências às características individuais, sendo representada por alguns estudiosos como: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Que por sua vez, levam a um desempenho superior no trabalho se comparado a outros profissionais (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973; McLAGAN, 1997; PARRY, 1996).

Já a abordagem francesa encontra respaldo nos trabalhos de Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Ramos (2001), faz referência a essa abordagem como construtivismo francês, em que o indivíduo se torna parte integrante do sistema de gestão, desenvolvendo e entregando as suas competências individuais e coletivas à organização. O construtivismo francês afasta-se da perspectiva funcionalista, cujo foco centra no detalhamento das atividades e tarefas que se convertem em competências, constituindo a base do desempenho satisfatório.

Nesta perspectiva, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) mencionam a importância do saber mobilizar, saber fazer, saber agir, tomar iniciativa, assumir responsabilidades, ou seja, relaciona-se à entrega efetiva do trabalho em um sentido construtivista e interpretativista.

Entretanto, os estudos a respeito da competência não se esgotaram na abordagem americana e francesa, sendo ainda foco de muitos estudos acadêmicos, possibilitando uma maior profundidade e abrangência do tema. Alguns trabalhos importantes internacionais como o de Prahalad e Hamel (1990), Cheatham e Chivers (1996, 1998), Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), Sefiani et al. (2012), e trabalhos nacionais como o de Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Ruas (2005) e Paiva e Melo (2008) foram desenvolvidos.

Em consonância com a abordagem francesa, os autores Fleury e Fleury (2001), Ramos (2001), Dutra (2004) e Ruas (2005) reforçam a perspectiva de integração entre competência e ação, a qual é fundamental para a prática profissional.

Ainda, com base no modelo conceitual de Cheatham e Chivers (1998), Paiva e Melo (2008) ampliam o conceito de competência. De acordo com as autoras, além das competências: intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais e éticas, torna-se importante considerar a competência política. A inserção da competência política refere-se às relações de poder presentes nas estruturas das organizações que permeiam as relações de trabalho intra e interorganizacionais.

A competência refere-se à competência do indivíduo, e não à qualificação voltada para atividades específicas de um trabalho, sendo essa competência percebida na prática, ou seja, na efetiva ação, na capacidade de decidir diante de uma dada situação profissional que é cada vez mais dinâmica e instável frente às rápidas transformações do ambiente (ZARIFIAN, 2001).

Na revisão da literatura, na maioria dos textos, encontra-se a noção de competências bem clara, no entanto, em alguns casos detecta-se também a ideia de habilidade usada no mesmo sentido de competências.

2.1 Desenvolvimento do conceito de competência

De acordo com McClelland (1973), a competência do indivíduo é analisada no contexto de trabalho em termos de comportamentos que refletem um melhor desempenho. À medida que a capacidade do indivíduo para realizar uma atividade aumenta também a sua competência aumenta. Na abordagem desse autor, a competência consiste nas características do indivíduo que levam ao desempenho superior na realização de um determinado trabalho.

Para Boyatzis (1982), a competência individual representa a capacidade efetiva do indivíduo diante de uma situação no trabalho. Por sua vez, para Parry (1996), a competência deve envolver três dimensões de forma conjunta (conhecimentos, habilidades e atitudes), o que deve ser reflexivo no comportamento e performance no trabalho, sendo essas competências passíveis de serem treinadas.

Conforme Zarifian (2001, p. 72), “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. O entendimento prático refere-se a avaliar uma dada situação na prática e saber mobilizar os conhecimentos frente a tal contexto. Entretanto, é necessário que se tenham conhecimentos prévios para que esses possam ser mobilizados, utilizados, questionados e interpretados pelo indivíduo.

A competência é saber mobilizar os recursos pessoais e os recursos do meio. Os recursos pessoais são expressos nos saberes e no saber fazer bem, como nas aptidões/qualidades, nos recursos fisiológicos e nos recursos emocionais (LE BOTERF, 2003).

Por sua vez, Fleury e Fleury (2001, p. 188) constroem o conceito de competências 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”.

A competência pode ser compreendida como a ação que combina e mobiliza as capacidades potenciais de competência (conhecimentos, habilidades, atitudes) que podem estar associadas a recursos tangíveis (equipamentos, sistema de informação), estando sua efetividade relacionada aos resultados alcançados em relação aos desejados (RUAS, 2005).

Nos diferentes entendimentos dos autores, pode-se observar que abordam a competência como: por meio de capacidade e de conhecimento conseguir um melhor desempenho, através da mobilização de recursos e de pessoas.

2.2 Competências do gestor público

Para Virtanen (2000) existe uma carência na literatura em relação às competências de valor, bem como em relação às competências genéricas dos gestores para as especificidades do setor público. O autor apresenta cinco áreas de competência para o gestor público, sendo elas: competência tarefa; competência profissional no domínio da política substantiva (assunto); competência profissional em administração; competência política; e competência ética. São abordadas tanto as competências de valor quanto as competências instrumentais, sendo que as competências de valor são entendidas como compromissos e fazem todo o diferencial na gestão da organização.

Alguns trabalhos foram realizados nessa linha de pesquisa como, por exemplo, Noordegraaf (2000) realizou um estudo etnográfico com 12 gestores públicos, em três ministérios apontando que os gestores públicos competentes são profissionais de “decisores”, com competências institucionais e textuais. A partir de um estudo, Awortwi (2010) destaca a carência de profissionais capacitados, inclusive, de nível superior, para implementar e trabalhar sobre uma nova forma de gestão pública. Com a criação do *Higher Institute of Public Administration*, o autor apresenta as competências técnicas e analíticas, gerenciais e de liderança como necessárias nos profissionais para atender a nova lógica de gestão na administração pública.

Horton (2000) com base em cinco artigos que relacionam a teoria e prática da gestão por competência no serviço público apresenta que a adoção e aplicação da gestão por competência tende a ser pragmática e *ad hoc*; e que, as evidências sugerem que está caminhando em direção à perspectiva de mudança cultural organizacional. Entretanto, a autora acrescenta que, apesar da importância da competência para a gestão pública estar crescendo, ainda não existe consenso de quais seriam as competências específicas dos gestores públicos, além daquelas necessárias para todos os gestores.

Por sua vez, Keinert (1994) indica algumas habilidades específicas que precisam ser formadas nos administradores públicos para que os mesmos sejam capazes de administrar e gerenciar organizações públicas que apresentam características distintas da iniciativa privada. Habilidade humana: que lhe possibilite desenvolver sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentar crises e lidar com mudanças descontínuas. Habilidade profissional: que lhe propicie uma visão estratégica e incentive a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, incluindo uma capacitação técnica que lhe possibilite o desenvolvimento de tecnologias administrativas adequadas às especificidades do setor público. Habilidade pública: que lhe incumba de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania. É esta habilidade que diferenciará, sobretudo, o administrador público.

É com base nessas competências apresentadas que se norteia a discussão do trabalho. Keinert (1994) pontua que o desenvolvimento dessas habilidades acarretará contribuições tanto para o ensino em Administração Pública quanto para as necessidades da sociedade brasileira.

Contudo, a partir da contextualização apresentada, observa-se a evidente necessidade de desenvolver nos gestores público mais do que competências técnicas e gerenciais, enfatizando as competências de valor, a competência ética, a competência política, voltando o olhar para o compromisso com a responsabilidade social, com a democracia e cidadania.

Os administradores públicos devem estar aptos a administrar e gerenciar de forma democrática a participação da comunidade. Nesse contexto, insere-se tanto a competência política e técnica, de modo que o administrador público consiga formular estratégias, definir metas, gerir recursos escassos e que estejam alinhados às demandas da sociedade, conseguindo administrar as relações de poder Estado-Sociedade (KEINERT, 1994).

Para Denhardt (1999), os administradores públicos, na perspectiva da nova gestão pública, devem: apoiar, plenamente, os esforços em direção à democracia, tanto no sentido de ampliar a participação cívica quanto no sentido de afirmar os valores da democracia; reconhecer os novos papéis necessários de serem desempenhados no que diz respeito ao público.

O estudo de Pereira (2010) teve o objetivo de verificar as competências que são postas em ação pelos gestores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) localizadas no Nordeste. Os resultados do estudo apontam quatro dimensões de competências gerenciais, sendo elas: “Gestão do Desenvolvimento Institucional, Gestão Comportamental, Gestão do Ambiente Organizacional e Gestão Política”. No que se refere aos níveis de domínio e encorajamento referentes a cada dimensão, inferiu que somente na dimensão Gestão do Desenvolvimento Institucional, o incentivo da instituição para utilizar ou desenvolver tais competências é maior que o domínio, ao passo que, nas outras três dimensões, os gestores técnico-administrativos possuem um domínio superior ao encorajado pela instituição.

Por sua vez, Teixeira (2006), pesquisou quais as competências são consideradas mais importantes para os gestores de nível estratégico e tático da Câmara dos Deputados para o contexto de trabalho e qual o nível de domínio que esses gerentes apresentam em relação a essas competências. Como resultados verificou que as competências mais importantes estão relacionadas ao agir dentro dos princípios da legalidade e da publicidade e, também, de forma ética, estando voltadas para o contexto da administração pública. Já em relação ao nível de domínio, o mesmo apresentou consonância com o grau de importância, ou seja, as competências mais importantes são aquelas que os gerentes apresentam melhor domínio.

Galvão, Silva e Silva (2010) realizaram uma pesquisa com a finalidade de verificar a importância de certas competências gerenciais para diretores de escolas públicas estaduais, bem como identificar a influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social no desenvolvimento dessas competências. Quanto à importância das competências, foi apontada forte adesão às competências: “promover a integração família-escola”, “disciplinar a equipe” e “aprender a aprender”. Já em relação à influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social no desenvolvimento dessas competências, a educação formal é a que mostrou menor grau de relevância em todas as três dimensões da competência.

A seguir, serão apresentadas as escolhas metodológicas para a realização da pesquisa com a finalidade de investigar as competências necessárias ao bom desempenho profissional do gestor público.

3 Aspectos Metodológicos

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 2001, p. 19).

Quanto ao método de abordagem da pesquisa, este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Adotou-se como fontes de dados a pesquisa bibliográfica e de campo. As fontes de coleta de dados foram as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública com conceito cinco no ENADE.

Utilizou-se a análise de conteúdo clássica, nesta se interpreta o texto para seu contexto social de forma objetiva, preocupando-se com a repetição dos fatos (BAUER, 2002). As competências levantadas para compor o questionário foram identificadas a partir das competências apresentadas na literatura, na proposta das DCN para o curso de Administração Pública e, principalmente, com base nas competências apontadas para o administrador público no trabalho de Keinert (1994). Foram codificadas as competências citadas por cada autor e também as competências das DCN em uma planilha do *software* Excel®, de modo a analisar as competências que apareciam de forma comum entre vários autores. Foram identificadas 30 competências relevantes, as quais compõem o questionário.

Além da análise de conteúdo usou-se também a estatística multivariada e descritiva. De acordo com Hair Jr et al. (2009, p. 23), a análise multivariada “se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”. Já a análise descritiva, segundo Hair Jr et al. (2005), tem a finalidade de caracterizar a amostra avaliada.

No estudo também se utilizou a análise fatorial, a frequência, a média e o desvio padrão. A amostragem foi não probabilística por conveniência. Para ter acesso aos gestores

públicos de diversos órgãos e regiões espalhadas por todo o país, contou-se com a colaboração do Conselho Federal de Administração para divulgação e disponibilização do questionário por meio de suas redes sociais, bem como com o moderador do grupo de “Gestão Pública” no *Linkedin*.

A primeira parte do questionário foi elaborada com questões relativas ao perfil demográfico, já na segunda parte foram listadas 30 competências essenciais levantadas para o gestor público, que estão mencionadas no Quadro 1, as quais representam as variáveis da pesquisa, buscando analisar três indicadores: “**importância das competências no contexto de trabalho do gestor público**”, “**intensidade de uso da competência**” e o “**domínio em relação à competência**”.

Hair Jr et al. (2009) apontam quatro questões básicas para a construção de uma escala múltipla: definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e a validade. A definição conceitual foi realizada por meio da identificação das competências a partir do referencial teórico, nas propostas das DCN para o curso de Administração Pública e, principalmente, com base nas competências apontadas para o administrador público no trabalho de Keinert (1994). Resgatando o que está mencionado no final do tópico 2, na maioria dos textos, encontra-se a noção de competências bem clara, no entanto, em alguns casos detecta-se também a ideia de habilidade usada no mesmo sentido de competências.

A validação do conteúdo se deu por meio da aplicação de um questionário pré-teste, pela submissão do questionário para dois especialistas da área, uma professora de gestão de pessoas e um profissional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e, ainda, pela avaliação do questionário por três professores da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. No que se refere à dimensionalidade foi realizado a análise fatorial dos dados coletados a partir do levantamento. Já a confiabilidade foi verificada a partir da consistência interna (*Alfa de Cronbach*).

O questionário foi disponibilizado a 170 gestores, na forma de formulário eletrônico, foram considerados válidos 109 questionários, pois 61 questionários estavam incompletos e por isso foram desconsiderados. Para a apresentação dos dados, utilizou-se a competência chave de cada questão do questionário mencionadas no Quadro 1. Ressalta-se que as questões faziam referência às especificidades do contexto público, assim, estimulando os gestores a refletirem diante de tal contexto.

Quadro 1: Competências do Gestor Público que compõem o questionário

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

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

Fonte: elaborado pelos autores

Para identificar as competências propostas pelas instituições de ensino superior formadoras de bacharéis em administração pública e, posteriormente, relacioná-las com o contexto de trabalho, optou-se por fazer um recorte e realizar a análise de conteúdo dos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública com conceito cinco no ENADE.

Quadro 2: Relação das Universidades com Conceito Cinco no ENADE

Nome do Curso	Instituição	Sigla da IES	Tipo	Modalidade	Cidade	UF
Administração Pública	Universidade de Brasília	UNB	Pública	Presencial	Brasília	DF
Administração Pública	Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC	Pública	Presencial	Florianópolis	SC
Administração Pública	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	EG/FJP	Pública	Presencial	Belo Horizonte	MG
Administração Pública	Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo	FGV-EAESP	Privada	Presencial	São Paulo	SP

Fonte: BRASIL (2012)

Em um primeiro momento, foram consultados os sites das instituições, visando identificar os projetos pedagógicos e as ementas das disciplinas do curso, tendo sido localizados os referidos em apenas um site. Dessa forma, foi realizado contato por via telefônica com as outras três instituições e, posteriormente, encaminhado por e-mail uma solicitação dos projetos pedagógicos e das ementas das disciplinas dos cursos de Administração Pública.

O *corpus* de pesquisa refere-se aos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas do curso de graduação em Administração Pública. A codificação das palavras chave foi realizada a partir das competências do gestor público levantadas na literatura, para a construção do questionário. Assim, procedeu-se à identificação e categorização de quais competências estariam sendo desenvolvidas pelas instituições, relacionando-as com a codificação predeterminada. O *corpus* de pesquisa analisado consistiu de 202 páginas analisadas referentes aos projetos pedagógicos e 399 páginas de ementas, totalizando 601 páginas analisadas.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Com relação ao perfil dos respondentes, caracteriza-se por serem 50% do gênero masculino e 50% do gênero feminino, prevalecendo à faixa etária entre 29 anos e 49 anos. Dos respondentes 60,6% são funcionários de órgãos federais, os quais representam dezessete estados brasileiros. Ainda, a maioria (75,2%) possui experiência na iniciativa privada. Em média, os respondentes apresentam sete anos de experiência no serviço público e 50% exerce função gerencial. Destes, a metade possui formação na área de administração.

Quanto à formação na graduação, existe uma pequena parcela que é formada diretamente para atuar no serviço público (administração pública ou gestão pública), indicando que a maioria dos pesquisados são servidores com formação em administração ou outra área de concentração. Esses dados trazem à tona a reflexão de que pode existir uma deficiência na formação de profissionais para atender às especificidades da gestão pública.

Ainda, 75,2% apresentaram ter qualificação além da graduação, constituindo um perfil de pesquisados bastante qualificado.

4.1 Análise de frequência

Sob a perspectiva do indicador “grau de importância da competência” para o contexto de trabalho, constatou-se que 29 competências foram apontadas pelos respondentes como “muito importante” e apenas uma como “importante”. Ainda, a partir da análise da média, observa-se que a média (1 a 5) ficou acima de 4, sinalizando que existe a necessidade de desenvolver e formar tais competências para atender o contexto de trabalho do serviço público. As competências com maior frequência foram “comprometimento”, “ouvir” e “ética”, que realmente mostram-se coerentes com o contexto do serviço público.

De forma geral, infere-se que todas as competências listadas são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, sendo apontadas como “muito importante”, confirmando a importância das habilidades humana, profissional e política apontadas por Keinert (1994), convergindo, ainda, para as ideias apresentadas por Fischer (1984), Ferreira (1996), Cheetham e Chivers (1996, 1998), Denhardt (1999), Virtanen (2000), Noordegraaf (2000), Zarifian (2001), Cardoso (2001), Kettl (2001), Fleury e Fleury (2001), Ramos (2001), Le Boterf (2003), Dutra (2004), Ruas (2005), Osório (2005), Teixeira (2006), Paiva e Melo (2008), Pereira (2010), Awortwi (2010) e, ainda, para as propostas das DCN para o curso de Administração Pública.

Do ponto de vista do indicador “grau de utilização da competência” no contexto de trabalho, as respostas ficaram entre “uso muito” (10 competências) e “uso” (20 competências), indicando que existe uma coerência entre grau de importância e grau de utilização, confirmando que, além de serem importantes, as mesmas também são utilizadas, ou seja, essas competências são postas em ação.

Contudo, ressalta-se que a maioria das competências é “utilizada”, ao invés de “muito utilizada” e, além disso, o nível de projeção (frequência) das competências (importância) foi maior que o nível de utilização, ou seja, apesar dos respondentes considerarem elas relevantes, nem sempre são usadas, a partir de tais inferências é possível pensar que pode ser que exista uma maior necessidade de capacitação para que, então, essa competência seja mais bem utilizada na prática. A importância da necessidade e capacidade efetiva de entrega é uma condição para construção de competências. As competências com maior grau de utilização foram “comprometimento”, “ouvir” e “ética”, ou seja, as mesmas que com maior frequência, resultado coerente com a avaliação em termos de importância.

O indicador intensidade de uso vem ao encontro dos pressupostos apontados por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), que defendem a importância de saber integrar, usar e mobilizar as competências nas diversas situações de trabalho, ou seja, na capacidade efetiva de entrega (uso) dessa competência. Fleury e Fleury (2001), Ramos (2001), Dutra (2004) e Ruas (2005) reforçam a necessidade de integrar competência e ação, o que é fundamental para o exercício profissional.

No que se refere ao “grau de domínio dos respondentes”, foi calculado pela fórmula de cálculo do Índice de Necessidade de Capacitação, proposto por Borges-Andrade e Lima (1983) e Castro e Borges-Andrade (2004). O Índice de Prioridade de Treinamento - IPT que poderia variar entre 1 e 25, sendo que, quanto maior o IPT, maior a necessidade de capacitação. Verifica-se que para todas as competências o IPT ficou abaixo da média (12,5). O menor domínio dos respondentes está para as competências “competência política” (11,65), “resolver problemas” (10,78) e “cidadania e democracia” (10,70). Contudo, é possível indicar de modo geral, que os respondentes possuem um bom domínio das competências, apesar de ainda existir uma necessidade de capacitação.

Ao estabelecer uma relação entre os três indicadores constata-se que existe coerência na visão dos respondentes para a maioria das competências, pois aquelas consideradas “muito

importantes” são usadas na prática, ainda esses respondentes apresentam um bom domínio em relação às mesmas.

As competências com maior domínio apontadas pelos respondentes foram “ouvir”, “cooperação”, “responsabilidade” e “ética”, mostrando a coerência entre importância, utilização e domínio. Contudo, para algumas competências a relação entre os três indicadores não é tão linear, como por exemplo, nos casos de “cidadania e democracia” e “competência política”, que são competências relevantes no contexto do serviço público.

4.2 Análise fatorial

De acordo com Hair Jr et al. (2005), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada e permite reduzir um número maior de variáveis, verificando suas combinações, para um conjunto menor de fatores. Para que seja possível proceder à análise fatorial, é necessário realizar alguns testes que mostram a viabilidade da técnica como, verificar a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de esfericidade de Bartlett e analisar a matriz anti-imagem.

Os resultados demonstram um KMO de 0,881, indicador considerado uma adequação boa e bem próxima ao índice que apontado na literatura ser uma adequação muito boa, isto é, os dados estão apropriados para que seja feita a análise fatorial. O teste de esfericidade mostra um nível de significância em 0,000, indicando que a hipótese nula de que não existe correlação entre os fatores foi rejeitada, confirmando, mais uma vez, a apropriação dos dados para a aplicação da análise fatorial. Analisando a diagonal da matriz de correlação anti-imagem, identificou-se que todas as correlações são superiores a 0,7, sendo, portanto, consideradas adequadas.

Em relação aos critérios para o número de fatores a extrair, verificou-se os dados por meio do critério de percentagem de variância e pelo critério do teste *Scree*. Decidiu-se trabalhar com 6 fatores gerados a partir do critério de percentagem de variância, pois esses explicam de forma mais completa e harmoniosa os grupos identificados.

Procedeu-se à avaliação da matriz dos componentes com rotação *varimax*. Verifica-se que as cargas selecionadas apresentaram um índice de consistência interna acima de 0,30, sendo a maioria delas acima de 0,50, e com algumas cargas superiores a 0,70, permitindo, desse modo, que todas as variáveis fossem aproveitadas.

O índice de comunalidade ficou acima de 0,5. Para medir a confiabilidade dos dados, procedeu-se à avaliação do *Alfa de Cronbach*, que é a consistência interna da escala inteira, este foi de 0,950, assim, a associação das respostas pode ser considerada excelente.

Desse modo, as variáveis do questionário que consistem nas 30 competências foram agrupadas em seis fatores que explicam 67,626% da variância total. Os grupos identificados foram denominados como: Gestão Estratégica, Desenvolvimento e Formação do Profissional, Gestão Comportamental, Processos de Mediação e Negociação, Lidar com Problemas e Mudanças e Ética.

O grupo “Gestão Estratégica” apresentando 7 competências e consistência interna de 0,874 (*Alfa de Cronbach*), representa a necessidade dos profissionais apresentarem visão estratégica organizacional dentro da administração pública na perspectiva da administração gerencial, conforme apontada por Bresser Pereira (1996) e Cardoso (2001). Planejar, traçar programas, projetos, planos e metas com uma visão crítica e de futuro voltada para a inovação, considerando os anseios e as demandas da sociedade, são relevantes para o contexto

do trabalho. Esse grupo pode ser associado à habilidade profissional de Keinert (1994) e bem como a competência profissional apontada por Virtanen (2000).

De modo geral o grupo “Desenvolvimento e Formação Profissional” apresentou o maior número de variáveis, 10 no total, e também o maior valor para a *Alfa de Cronbach* (0,913). Esse grupo enfatiza competências que proporcionam e valorizam o desenvolvimento e formação do profissional, com a finalidade de gerar um melhor desempenho no trabalho. Sendo assim, esse grupo apresenta o desenvolvimento de competências instrumentais e substantivas, como o “utilizar, integrar e transpor CHAs”, levando em consideração a cidadania e democracia, bem como a responsabilidade, que são competências relevantes dentro do contexto do serviço público. Nesse grupo é ressaltada tanto a importância do desenvolvimento do indivíduo quanto à formação de novos profissionais, ou seja, desenvolvimento de talentos.

Com 6 variáveis e denominado de “Gestão Comportamental”, esse grupo apresentou uma confiabilidade muito boa de 0,819 de *Alfa de Cronbach*. Esse grupo envolve a atitude do profissional em relação a sua cooperação em compartilhar CHAs, a capacidade de ouvir o outro, o comprometimento com as tarefas, o administrar conflitos, visando promover o entendimento recíproco, a cooperação e a responsabilidade perante questões sociais, ambientais e econômicas. Essas competências podem ser encontradas nos trabalhos de Keinert (1994), Cheetham e Chiver (1996, 1998), Denhardt (1999), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001) e Pereira (2010).

O grupo “Processos de Mediação e Negociação” apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,817, também considerado muito bom. Composto de 3 variáveis que são fundamentais para as especificidades do setor público, “competência política”, “liderança” e “negociação”, pois essas competências são postas a serviço da sociedade à medida que, por meio delas, o servidor é capaz de ter articulação política, administrando os interesses da sociedade, além de capacidade para se posicionar e liderar, visando aos objetivos de interesse comum, de modo a promover a cidadania e a democracia. A “competência política” é apontada por Paiva e Melo (2008), na perspectiva da administração pública é apresentada por Keinert (1994), Virtanen (2000), Osório (2005) e Pereira (2010). A “liderança” e “negociação” também são apresentadas por Keinert (1994), Denhardt (1999), Osório (2005) e Awortwi (2010).

O grupo “Lidar com Problemas e Mudanças” traz 3 competências essenciais diante de um contexto de mudanças cada vez mais rápidas, em que o profissional precisa “identificar problemas”, “resolver problemas” e “lidar com mudanças”. Zarifian (2001) faz referência à importância de ter a capacidade para resolver os problemas que ocorrem de forma imprevista na realização do trabalho. São competências destacadas por Keinert (1994), Cheetham e Chivers (1996, 1998), Denhardt (1999), Noordegraaf (2000), bem como aquelas propostas nas DCN. Com um *Alfa de Cronbach* de 0,791, menor se comparado com os outros grupos apresentados, ainda verifica-se a existência de uma boa coerência entre as respostas.

O grupo “Ética” apresentou somente uma variável com carga fatorial alta, não foi calculado o *Alfa de Cronbach* uma vez que o mesmo apresentou somente uma variável. Contudo, é uma competência muito relevante e essencial para o profissional que atua na administração pública. Tal competência é abordada por Keinert (1994), Cheetham e Chiver (1996, 1998), Denhardt (1999), Virtanen (2000), bem como nas propostas das DCN.

De modo geral, no que se refere aos indicadores, a média da “importância da competência” para todos os fatores ficou acima de 4 (importante), para a “intensidade de uso”, todas as médias ficaram acima de 3 (médio uso), já em relação ao “domínio”, para todos os fatores, o IPT prevaleceu abaixo da média 12,5.

Constata-se que o grupo “Gestão Estratégica” é o que apresenta o maior percentual de variância (41,816%), sendo o grupo que mais explica as competências do Gestor Público. Com a predominância desse grupo, levanta-se a reflexão de que as competências técnicas/instrumentais ainda prevalecem frente às competências de valor, como “cidadania e democracia, ética, responsabilidade”, entre outras.

Com isso, pode-se questionar até que ponto algumas barreiras em relação à dicotomia técnica política têm sido rompidas em direção a um profissional mais crítico e integrador de competências. Isso confirma o pensamento de Andion (2012), que ressalta já ser possível pensar além, mas que ainda existe um predomínio da concepção funcionalista (objetiva) no campo da administração pública brasileira que distancia as questões subjetivas e críticas da política.

5 Considerações Finais

Com base nos resultados as 30 competências são tidas como essenciais para o bom desenvolvimento do trabalho do gestor público. Na prática, as competências de valor, as quais orientam a ação humana, se destacaram com um nível de consenso maior em relação à importância e intensidade (maior frequência) se comparadas com as competências instrumentais. Competências como “ética”, “responsabilidade”, “ouvir”, “comprometimento” foram destaque na prática, e, também para essas competências comportamentais, o nível de domínio dos respondentes foi considerado maior. O grupo “Gestão Estratégica” com competências técnicas/instrumentais ainda prevalece para explicar as competências do gestor público.

Dentro do contexto prático, algumas limitações podem ser verificadas, uma vez que o nível de importância da competência percebida pelos respondentes (frequência) é maior que o grau de utilização dessa competência na prática. Ainda, o Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) aponta que existe um percentual de necessidade de desenvolvimento das competências, o que confirma que as competências precisam ser mais bem trabalhadas.

As competências “cidadania e democracia”, “sustentabilidade” e “competência política”, que apresentaram o maior índice de necessidade de treinamento, são competências particularmente importantes para o contexto do serviço público, pois são competências que buscam o equilíbrio entre as relações governo e sociedade na busca de melhores resultados e essas são competências que devem ser efetivamente formadas pela academia.

Quanto à característica da administração pública que busca integrar a capacidade política aliada à competência técnica, ainda não foi possível verificar essa efetividade na prática, por meio deste estudo, até mesmo porque a competência política foi a que apresentou a menor frequência de intensidade de uso, se comparada às outras competências. Os resultados demonstram que ainda existe um predomínio da concepção funcionalista (objetiva) nos gestores de órgãos públicos.

Com a análise dos projetos pedagógicos e das ementas, verificou-se que existe uma preocupação por parte da academia em formar competências, uma vez que a maioria das competências aparece tanto nos projetos pedagógicos (mínimo em um projeto) como nas ementas. Entretanto, incorporar a necessidade de desenvolvimento de competências nos projetos para atender às DCN não é uma medida suficiente para que aconteça a mudança do *status quo*. São necessárias transformações significativas no que concerne ao modo de pensar dos envolvidos no contexto, além da necessidade de mudança na forma de desenvolver e

conduzir o processo de ensino, rompendo com padrões atuais preestabelecidos e buscando estabelecer a relação entre as diversas competências formadas em disciplinas isoladas.

E como reflexão, por ainda existir uma deficiência na formação de profissionais para atender às particularidades da gestão pública, qual seria a melhor forma de minimizar esta deficiência na formação.

Como limitações do estudo tem-se que os respondentes não são somente pessoas com formação em administração pública e sim com formação diversa. E também o predomínio do uso do método de abordagem quantitativo. Para futuros trabalhos sugere-se ampliar a amostragem da pesquisa e também ampliar a utilização do método de abordagem qualitativo para aprofundar as especificidades das competências do gestor público.

Espera-se que a partir deste estudo, tanto a academia quanto as organizações possam avaliar suas concepções e práticas, com a finalidade de proporcionar melhorias na formação e gestão de pessoas para o setor público.

Referências

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, jun/2007.

_____. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 173-199.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p. 1-19, mar. 2012.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AWORTWI, N. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**, Bruxelles, v. 76, n. 4, p. 723-748, 2010.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 189-217.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. **Decreto N° 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm >. Acesso em: 30 mai. 2011 às 15:20 h.

BRASIL. Ministério da Educação. **e-MEC**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2012 às 20:30 h.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996.



_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 21-38.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 237-270.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 16-19.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, jan./fev./mar. 2004.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic modelo of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v.20, n.5, p. 20-30, 1996.

_____. The reflective (and competence) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. **Journal of European Industrial**, Bradford, v.22, n.7, p. 267-276, 1998.

DENHARDT R. B. The future of public administration. **Public Administration & Management**, [S.l.], v.4, n.2, p. 279-292, 1999.

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

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.3, p. 5-33, set/dez. 1996.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p. 278-288, out/dez. 1984.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, p. 183-196, 2001. Edição especial. 149

GALVÃO, V. B. A.; SILVA, W. R.; SILVA, A. B. O. Desenvolvimento de competências gerenciais nas Escolas Públicas Estaduais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: ANPAD, 2010.



HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, London, v.69, p. 3-19, 1991.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v.13, n.4, p.306-318, 2000.

KEINERT, T. M.M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p. 41-48, mai/jun.1994.

_____. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2007.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C; SPINK, P (Coord.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 75-121.

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

LINKEDIN. Disponível em: <<http://br.linkedin.com/>>. Acesso em: 01 mai. 2012 às 19:35 h.

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

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, Alexandria, v. 51, n.5, p. 40-47, may. 1997.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 87-96, jun.2007.

NOORDEGRAAF, M. Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. **The International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v.13, n.4, p. 319-332, 2000.

OSÓRIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n.1, mar./abr./mai. 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2011 às 19:40 h.

PAIVA, K. C. M; MELO, C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: Enap, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, Minneapolis, v.33, n.7, p. 48-54, July 1996.

PATALAS-MALISZEWSKA, J.; HOCHMEISTER, M. Modeling strategic-knowledge-resource management based on individual competencies in SMES. **Contemporary Economics**, [S.L], v.5, n.2, p. 72-79, jun 2011.

PEREIRA, A. L. C. **De Lagarta a Borboleta: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro.** 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.I] , v.68, n.3, p. 1-17, may/jun 1990.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RUAS, R. L; Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SEFIANI, N.; BOUMANE, A.; CAMPAGNE, J.; BOUAMI, D. Process of identifying competencies based on a functional approach. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v.4, n.1, p. 265-275, jan 2012.

TEIXEIRA, R. V. **Gestão de Competências: uma análise de competências de gestores da câmara dos deputados.** 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

VIRTANEN, T. Changing competences of public managers: tensions in commitment. **The International Journal Public Sector Management**, Bradford, v.13, n.2, p. 333-341, 2000.

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