

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO REFLEXIVO

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCE IN THE PUBLIC SECTOR: A REFLECTIVE STUDY

Nilson José Oliveira Junior,

Email: nilson-junior@uol.com.br

Professor da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) na Escola Superior de Ciências Sociais (ESO)

Nilce Oliveira de Menezes

Email: nilcemenezes@msn.com

Graduação em Normal Superior pela Universidade do Estado do Amazonas

Manuscript first received/Recebido em: 2016-05-26/05/2016 Manuscript accepted/Aprovado em: 06/12/2016

RESUMO

O presente estudo procurou investigar a implementação da gestão por competências no serviço público, relacionando as concepções do modelo com a prática desses. Inicialmente, apresentam-se aspectos gerais voltados à Gestão Pública, gestão por Competências e o que está em curso no setor público. O estudo teve uma abordagem qualitativa, sendo, portanto necessário utilizar pesquisas bibliográficas de acordo com uma revisão de literatura, utilizou-se o método fenomenológico, articulando teoria e prática entre servidor e pesquisador que verificaram até que ponto os servidores apresentam competências necessárias para desenvolver com conhecimentos, habilidades e atitudes suas funções para agregar valor à sua instituição. O campo de investigação da pesquisa foi com servidores públicos de uma instituição pública de Ensino Superior localizada na cidade de Manaus. Estes foram analisados através de documentação direta, compreendendo um estudo baseado na coleta de dados e na observação direta, utilizando para este fim entrevistas estruturadas com o objetivo de identificar que competências são desenvolvidas pelos servidores públicos. Além de verificar como o servidor vem desempenhando seu papel no contexto atual. Esperamos com esta pesquisa contribuir com a instituição sabendo que o desenvolvimento de uma determinada organização depende do desempenho de cada indivíduo e de sua colaboração dentro de uma equipe ou grupo de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Pública. Competência Gerencial. Servidor.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the implementation of competency management in the public service, linking the model concepts to the practice of these. Initially are presented general aspects related to Public Management, Management Skills and what is going on in the public sector. The study was a qualitative approach is therefore necessary to use literature searches according to a literature review, we used the phenomenological method, combining theory and practice between server and researcher who discovered the extent to which servers have necessary skills to develop with knowledge, skills and attitudes their functions to add value to your institution. The research field of research was to civil servants of a public institution of higher education located in the city of Manaus. These were analyzed by direct documentation, including a study based on data collection and on direct observation, using for this purpose structured interviews in order to identify what skills are developed by public servants. In addition to checking how the server is playing its role in the current context. We hope this research contribute to the institution knowing that the development of an organization depends on the performance of each individual and their collaboration within a team or workgroup.

Keywords: public management. Managerial Competence. Server.

1.Introdução

O presente estudo investiga a implementação da gestão por competências no serviço público, relacionando as concepções do modelo com a prática desses. Inicialmente, apresentam-se aspectos gerais voltados à Gestão Pública, gestão por Competências e o que está em curso no setor público.

O estudo foi delineado de acordo com uma revisão de literatura, utilizou análise de conteúdo triangulando informações empíricas e referências sobre o tema.

A investigação foi realizada em uma instituição pública de Ensino superior localizada no município de Manaus. As informações foram coletadas a partir de entrevistas estruturadas e observação direta aplicadas a servidores. Hoje sabemos que mais do que simplesmente cobrar resultados, é preciso criar um ambiente saudável e estimulante para que as pessoas produzam mais e melhor. Esta função passa diretamente pela capacidade que o gestor deve possuir de estabelecer relações positivas com seus subordinados e estimular o espírito de equipe.

A tarefa não é fácil, até porque a maior parte dos atuais líderes das organizações são pessoas que foram formadas tecnicamente para agir em suas áreas de especialização.

Pretendemos com esta pesquisa avaliar que competências são identificadas nos servidores públicos de uma instituição pública de Ensino Superior localizada no município de Manaus. Observando quais competências os servidores precisam desenvolver para desempenhar seu papel no contexto atual.

Este trabalho não pretende esgotar todos os aspectos relacionados ao tema, aqui apresentado, mas a partir da investigação de uma pequena parcela de servidores públicos, que de uma forma ou de outra contribuíram para o levantamento dos dados coletados que nos trouxeram respostas as indagações do nível de desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Espera-se com esta pesquisa contribuir com a instituição sabendo que o desenvolvimento de uma determinada organização depende do desempenho de cada indivíduo e de sua colaboração dentro de uma equipe ou grupo de trabalho.

2.Revisão de literatura

2.1 Gestão Pública no Brasil

Ao realizar um estudo sobre o processo de reforma nos últimos 20 anos no Brasil, descobrimos uma dupla realidade. Com base tanto numa sintética reconstrução histórica quanto nos ideais recentes da nova gestão pública, procuramos desenvolver um olhar crítico sobre o passado recente com vistas à criação de uma agenda efetiva e de longo prazo em torno do tema da gestão pública.

Para Fernando Luiz Abrucio¹, o processo recente de reforma do Estado no Brasil começou com o fim do período militar. Naquele momento, combinavam-se dois fenômenos: a crise do regime autoritário e, sobretudo, a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista. Era preciso atacar os erros históricos da administração pública brasileira, muitos deles aguçados pelos militares, e encontrar soluções que dessem conta do novo momento histórico, que exigia um *aggiornamento* da gestão pública.

¹ Doutor em ciência política pela USP, autor de vários textos sobre reforma do Estado no Brasil e no mundo e coordenador do Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo da Eaesp/FGV. Endereço: Av. Nove de Julho, 2029, 11º andar — CEP 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: feabrucio@terra.com.br

Afim de combater o legado do regime militar, as mudanças mais profundas vieram com a Constituição de 1988, não apenas para o cidadão brasileiro, mas também para o servidor público.

Não obstante as qualidades das medidas em prol da profissionalização do serviço público previstas na Constituição de 1988, parte desta legislação resultou, na verdade, em aumento do corporativismo estatal, e não na produção de servidores públicos, para lembrar a origem da palavra (Longo, 2007).

A década de 1990 redundou num cenário administrativo em que o maior incentivo ao funcionário público estava no final da carreira, a aposentadoria integral, enquanto seus salários minguavam e crescia a parcela das gratificações no rendimento, as quais dependiam mais da força política de cada setor do que do mérito medido por avaliações de desempenho.

De acordo com Fernando Luiz Abrucio, a reforma Bresser não teve força suficiente para sustentar uma reforma da administração pública ampla e, principalmente, contínua. O legado negativo do período Collor, a pouca importância dada ao tema por parte do núcleo central do poder e as resistências da área econômica criaram obstáculos ao projeto do plano diretor. Não se pode esquecer, ainda, da oposição petista à reforma, movida pelo peso do corporativismo dentro do partido e por uma estratégia de tachar qualquer reforma da era FHC como "neoliberal". Além disso, a sociedade estava fortemente mobilizada pelas questões da estabilidade monetária e da responsabilidade fiscal, e os principais atores políticos e sociais não deram o mesmo *status* ao tema da gestão pública.

Hoje, um dos aspectos atuais da gestão pública referente à profissionalização diz respeito ao aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos. Para Fernando Luiz Abrucio, este treinamento, deve estar vinculado a um projeto mais amplo e integrado de modernização da administração pública. Diante das enormes desigualdades da federação brasileira, a União terá de ser indutora e parceira dos estados e municípios neste processo de remodelagem da burocracia.

Outro aspecto atual é a gestão por resultados, por ser hoje a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores e nesse contexto, destacamos a gestão por competências. Esta revolução gerencial depende, portanto, de um convencimento dos diversos atores políticos e sociais sobre a necessidade de se adotar este novo modelo de gestão. Daí que não bastarão alterações institucionais; serão necessárias mudanças na cultura política, como ocorreu no caso da responsabilidade fiscal.

2.2 Gestão por competência no setor público

Segundo Quinn (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

A competência gerencial no trabalho pode ser entendida como uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do empregado em contexto organizacional, que agrega valores ao indivíduo e à organização.

O desenvolvimento de competências, por sua vez, ocorre por meio da aprendizagem. Sob essa perspectiva, quando um gerente manifesta suas competências no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais. Por outro lado, a expressão das competências do indivíduo no trabalho pode ser influenciada tanto por atributos do empregado, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes de que ele dispõe, como por características da equipe a qual ele pertence, como clima e suporte, e da organização como cultura, normas, estrutura e outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho.



Figura 1 Diagrama do Perfil de Competências dos Gestores Públicos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, no Brasil

O conceito de competência corresponde às contribuições efetivas do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de trabalho. Ou seja, as competências são resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrados por meio de comportamentos em um determinado contexto de trabalho, expressando ações concretas requeridas do servidor público.

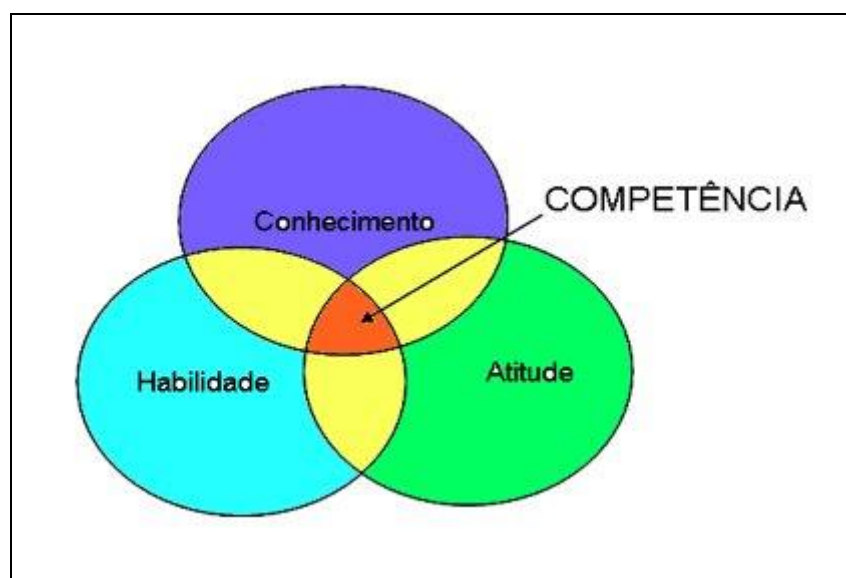


Figura 2

Para o modelo de gestão por competências foram estabelecidos três tipos de competências: essenciais, gerenciais e técnicas.

Entende-se por competências essenciais aquelas comuns a todos os servidores do órgão e entidade, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão.

As competências dos gestores públicos estão relacionadas à função gerencial e independem do órgão e entidade de atuação. As competências técnicas abrangerão aspectos específicos e, na maioria das vezes, de conteúdo técnico voltado a conhecimentos e habilidades particulares a processos, unidades e carreiras, dentre outras alternativas.

O modelo das trilhas de desenvolvimento de competências

A construção de um modelo focado no desenvolvimento das competências exige embasamento teórico para assegurar consistência e efetividade das ações propostas.

Segundo Freitas e Brandão (2006, p.101), a concepção tradicional da estruturação das “grades de treinamento” restritas a cursos formais e vinculadas ao desempenho de um cargo específico, as quais todos os funcionários que desempenham certa função profissionais, objetivos de carreira, competência e experiência.

O modelo tradicional de treinamento restrito a melhoria da execução das atividades do cargo demonstra fraca articulação com o modelo de gestão de competências. Conforme exposto por Eboli (2010), a evolução de um sistema de treinamento para o sistema de educação corporativa ocorre a partir do momento em que se passa a considerar gestão de competências, desenvolvendo nos colaboradores (internos e externos) as competências necessárias para a viabilização das estratégias, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores e objetivos.

A adoção da educação corporativa supera o foco das necessidades individuais dos funcionários para as estratégias do negócio, rompendo a noção de que devem ser submetidos, parecem ineficientes, uma vez que desconsideram diversas possibilidades de aprendizagem e baseia-se em pressuposto pouco razoável: o de que todos são iguais em termos de motivação, aspirações da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

A mudança de paradigma é o desafio que se coloca em cena ao se institucionalizar uma cultura de desenvolvimento alinhada às estratégias, sendo necessário novo posicionamento das organizações conforme exposto por Freitas e Brandão (2006, p.101):

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece fundamental para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de seus empregados. As empresas estão premidas, então, não só a proverem às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver as competências básicas ao negócio, mas também criar um ambiente organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem. Para Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a organização seja não somente qualificada e competitiva, mas „qualificante“ no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.101)

2.3 Que competências o gerente precisa desenvolver para desempenhar seu papel no contexto atual?

O gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais. (MAXIMIANO, 2002, p. 49)

Para Bowditch e Buono (1992), o papel do gerente é promover poder legítimo, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo um subordinado. O gerente é caracterizado como um centro nervoso da organização, transmitindo informações

de dentro para fora da organização e vice e versa além de executar papéis decisórios que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões.

De acordo com os autores anteriores, Maximiano (2002) considerava através das teorias de Fayol, que o trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, estejam numa seqüência lógica. Em uma empresa organizada, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer suas ações e suas tarefas precisam de controle gerencial para que a administração seja eficaz.

Ainda segundo Maximiano (2002), Bernard considerava que uma das principais funções dos gerentes é inculcar o senso de propósito moral para doutrinar seus empregados facilitando a comunicação entre os colaboradores para não dificultar nas tomadas de decisão havendo uma aceitação de sua autoridade. A capacidade de realizar objetivos explícitos é a eficácia de uma organização e a eficiência é a sua capacidade de satisfazer aos motivos e aos objetivos dos indivíduos incentivando-os a cooperar.

O autor enfatiza que para Simon, administrar é sinônimo de tomar decisões onde toda ação gerencial tem natureza decisória. Cabe ao gerente a função de analisar e solucionar um problema dentro da organização criando alternativa de soluções para julgar a sua escolha na tomada de decisão.

E conforme Maximiano (2002), não deixando de dar ênfase à Mintzberg, que estabelece três conjuntos básicos de papéis que os gerentes desempenham em uma fundação dentro da empresa: papéis interpessoais, onde enquadram as relações do gerente com outros membros da organização.

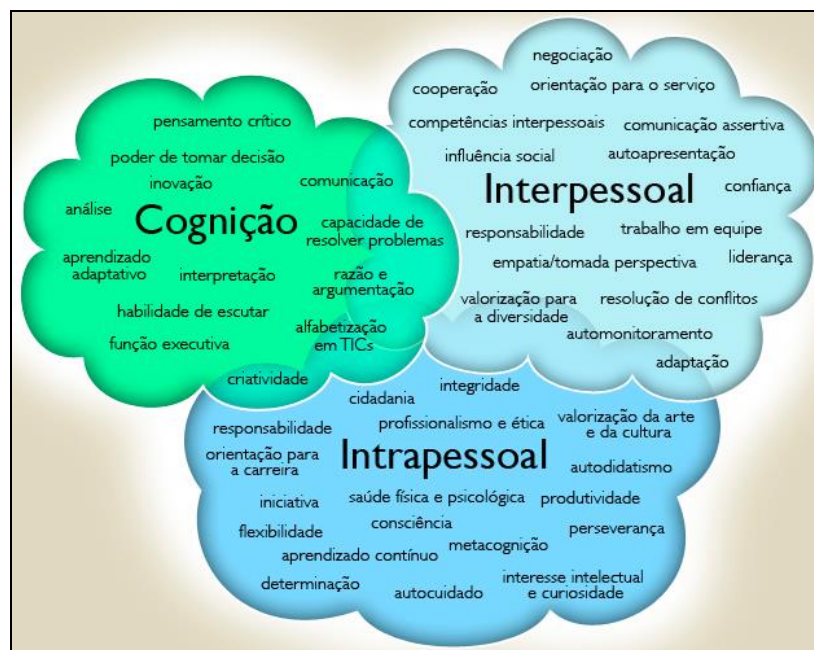


Figura 3

3. Procedimentos Metodológicos

Para a realização deste trabalho foram utilizados métodos que, segundo Lakatos (1991, p.83) significam o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de um trabalho proposto, sobre os conhecimentos validos e verdadeiros. Neles são traçados caminhos a serem seguidos, para descobrir erros e auxiliar as decisões do cientista.

Na investigação qualitativa, será abordado o método fenomenológico que segundo Fazenda (1991). Um olhar fenomenológico, porque o trabalho refere-se ao cotidiano do servidor público, aos conceitos das pessoas acerca de determinado fenômeno, ao pesquisador que busca o que as pessoas pensam como elas vêem a realidade, qual a sua consciência perante o fenômeno e sua comunicação e interpretação do que acontece no seu ambiente de trabalho, ou seja, o pesquisador deverá conhecer o cotidiano da secretaria e como ela funciona.

Segundo Fazenda (1991), alguns autores dizem que fazer fenomenologia não é utilizar um método previamente considerado, mas cingir-se a regras formais dirigidas especialmente ao fenômeno (entendido como aquilo que se mostra como e, ou se mostra a si mesmo) (p.62).

O método fenomenológico se reveste de importância, porque a rigor, não há uma receita para a aplicação do método, há sim uma atitude de abertura, de disposição para

compreender o que se mostrar, ou seja, a realidade. Não há, pois para a fenomenologia, uma única realidade, mas tantas quantas forem suas interpretações e comunicações (GIL, 1994, p.32-33).

É importante ressaltar que a pesquisa abordara técnicas que serviram de caminho para que este trabalho seja realizado. A observação participante, que forneceu subsídios para coleta de dados do fenômeno a ser observado diretamente na realidade pesquisada, procura verificar como o servidor público lida com o objeto pesquisado, esta técnica foi importante para este trabalho porque a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS, 1991, p.190).

Como instrumento de pesquisa utilizou a entrevista estruturada com perguntas fechadas para servidores sobre o perfil de competências dos gestores públicos.

4. Análise de dados

4.1 Caracterização da área de Estudo

Neste capítulo encontra-se uma descrição da área de estudo, a estrutura física, seus recursos materiais, bem como seus servidores, a relação destes com suas equipes e suas competências no desenvolvimento gerencial.

Espaço físico

A Secretaria Acadêmica Geral de uma instituição pública de Ensino Superior, e está dividida em cinco espaços, sendo uma sala da direção e coordenação, uma sala da gerência de admissão, uma sala das gerências de acompanhamento regular e especial, uma sala das gerências de encerramento e certificação e diplomas e um protocolo.

Pessoal

A Secretaria Acadêmica Geral é composta por uma diretora, uma coordenadora, cinco gerentes, oito assessores, dois assistentes de gabinete e oito estagiários.

Principais atribuições:

É responsável pelos serviços de controle e registro acadêmico dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

- Orientar, instruir e acompanhar as Secretarias Acadêmicas das Unidades, na execução das atribuições e aplicabilidade das normas estabelecidas pelos órgãos superiores referentes aos diversos tipos de registro acadêmico de graduação e pós-graduação;
- Coordenar, instruir e acompanhar a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico (admissão, acompanhamento e encerramento acadêmico) e Coordenação de Expedição e Registro de Diplomas e Certificados da Secretaria (certificação);
- Determinar e presidir a análise da documentação de matrícula institucional do corpo discente dos cursos de graduação e pós-graduação, de ingressos através de Vestibular, SAES, Transferências, dentre outros, obedecida a legislação vigente;
- Elaborar minuta de calendário acadêmico anual da IES para aprovação pelo Conselho Universitário e zelar pelo cumprimento do mesmo quanto à execução dos diversos tipos de registro acadêmico;

A avaliação qualitativa foi feita através da identificação dos sete itens das competências gerenciais, a saber: orientação para resultados; visão sistêmica; compartilhamento de informação e conhecimento; liderança de equipes; gestão de pessoas; competência técnica e capacidade inovadora.

Vale ressaltar que foi feita uma entrevista com perguntas estruturadas para todos os servidores públicos.

Utilizamos como critérios de verificação de competências como a mais viável e oportuna, em que cada um dos avaliadores utilizará como instrumento de avaliação, a entrevista estruturada baseada no perfil de competências dos gestores públicos para verificar que tipos de competências os servidores públicos apresentam no seu dia a dia.

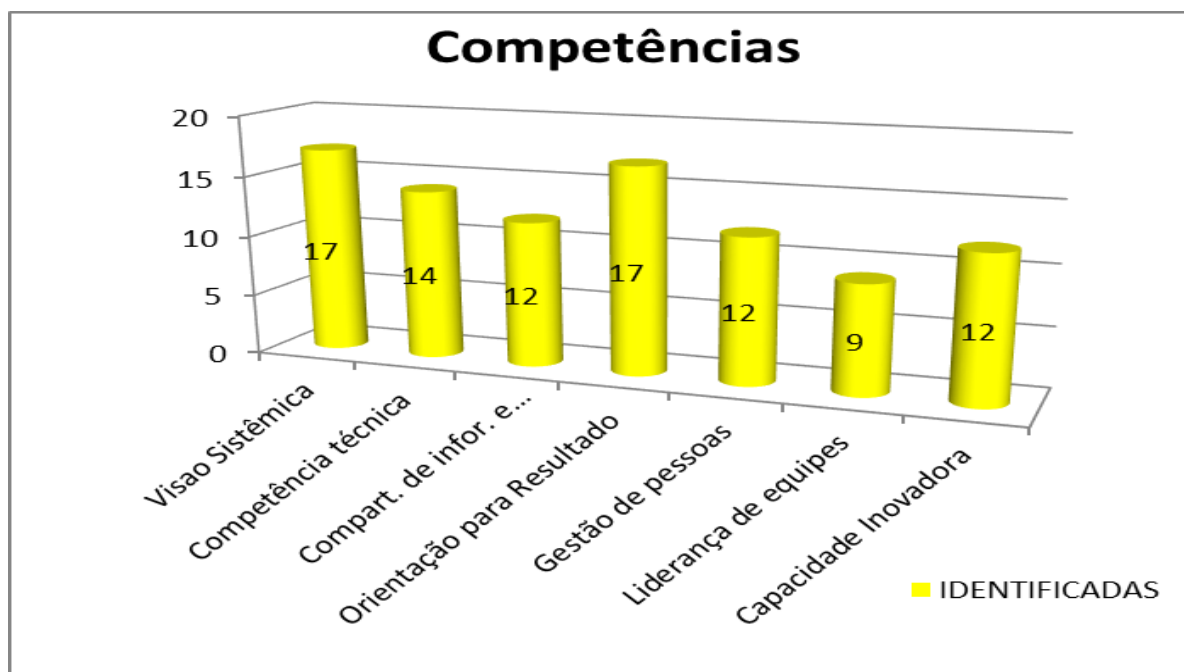
Para demonstrar o resultado da avaliação qualitativa utilizamos como instrumento à escala de frequência com que as competências são identificadas nos servidores públicos de uma instituição pública de Ensino Superior localizada no município de Manaus.

4.2 Resultados da Pesquisa

Competências	IDENTIFICADAS	%
Visão Sistêmica	17	85%
Competência Técnica	14	70%
Compartilhamento de informação e conhecimento	12	60%
Orientação para Resultado	17	85%
Gestão de Pessoas	12	60%
Liderança de Equipes	9	45%
Capacidade Inovadora	12	60%

Quadro 1: Consolidação da avaliação qualitativa

Fonte: entrevista aplicada aos servidores públicos de uma instituição pública de Ensino Superior do município de Manaus.



Quadro 2: consolidação dos dados.

Fonte: entrevista aplicada aos servidores públicos de uma instituição pública de Ensino Superior do município de Manaus.

A partir da consolidação dos dados foi possível verificar entre as competências definidas no perfil de competências, quais as existentes nos servidores de uma instituição pública de Ensino Superior localizada no município de Manaus, conforme quadro 2.

Verificamos que dos vinte servidores entrevistados quais competências foram identificadas e quais não foram identificadas como demonstrar o gráfico com os seguintes resultados:

Verificamos que 85% dos servidores públicos avaliados apresentaram as competências Visão Sistêmica, ou seja, a capacidade que um profissional tem de ver a instituição como um todo e entender como a mesma funciona e orientação para o resultado que, são o foco nos objetivos desejados, afim de que, os resultados sejam alcançados, essas competências estão mais presentes no cotidiano dos servidores.

Identificamos também que 70% dos servidores apresentaram a Competência Técnica que são obtidas através da educação formal, e experiência profissional adquiridas ao longo da vida bem expressiva nos servidores.

Observamos ainda, que 60% dos servidores apresentaram as competências Compartilhamento de informação e conhecimento que visa colocar a informação e o conhecimento a disposição dos outros, e a competência gestão de pessoas que é a capacidade de influenciar positivamente os colaboradores e estimular a iniciativa e a responsabilização e a capacidade inovadora que é a capacidade de diagnosticar a necessidade de mudanças e implementa-las foram identificadas essas características em desenvolvimento nos servidores públicos.

Verificamos também que apenas 45% dos servidores apresentaram a competência Liderança de equipes que é a capacidade para reconhecer e valorizar o potencial dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional, essa competência foi a menos identificada nos servidores o que nos leva a refletir sobre a necessidade de mais atenção e investimento nesta área.

5. Considerações Finais

O gerente moderno é confrontado diariamente com turbulências e exigências do ambiente, que tornam o exercício de sua função um ato permanente de enfrentamento e

superação de desafios. Para tanto, ele precisa ter mente aberta, pensamento estratégico e disposição para aprender permanentemente.

Os estudos no campo das competências contribuem para ser claro que os desafios na implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição que precede a implantação do modelo. Logo, a variante do setor público, com estruturas organizacionais díspares nesse segmento, configuradas por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, leva à condição para o desenvolvimento da gestão por competências, que é ter um rumo, para que essas mantenham a rota em seus ambientes. Tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico, onde as instituições se organizam alinhadas a uma estratégia, as diferenciando das demais, contribuindo para compreender motivos de determinadas ações. Isso, em parte, reflete um avanço na administração pública, migrando da padronização para a autonomia na forma de gerenciar as instituições. No setor público, a estratégia pode se tornar uma aliada na organização da missão, visão da organização, na medida em que por conceito a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem e não a ambigüidade. Isso também revela outro desafio, que é das instituições públicas olharem para fora, para as demandas sociais muito além de sua visão tradicional de olhar para dentro. Sendo assim, um dos desafios da implantação e do sucesso da gestão por competências está em tratar de forma preliminar nas organizações as quatro funções-chave da estratégia, que são: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna.

A partir desse pressuposto podemos refletir que o objetivo principal deste estudo foi verificar como se encontram os níveis de desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Baseados nos resultados apresentados podemos investir mais nesta área de Liderança de pessoas que se encontra com carência de mais atenção e treinamento. Mas, enfim o importante é valorizar as pessoas, dando oportunidades para que elas desenvolvam suas competências que são suas habilidades, conhecimentos e atitudes, de modo a alcançar excelência na gestão pública.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus Paes de e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. (1986). **Um Guia para Inicialização Científica**. São Paulo: McGraw-Hill,

BOWDITCH. James L, Buono. Anthony F. (1992). **Elementos de comportamento organizacional**. - São Paulo: Pioneira,

EBOLI, Marisa *et al* (organizadores). (2010). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas,

FAZENDA, Ivani. (1991). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez,

FREITAS, I. A. de. (1998). **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. IN:ENANPAD, 22. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD.

GIL, Antonio Carlos. (1994). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. (1991). **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas,

LONGO, Francisco. (2007). **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap.

MAXIMIANO, Antonio C. A. (2002). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas.

QUINN, Robert E. et al. (2003). **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier,