

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO LOCALIZADO NO SUL DE MINAS GERAIS

DIURLY IMACULADA LOPES¹
DANIELA MEIRELLES ANDRADE²
LUCIANA DOS SANTOS VIEIRA³
VINICIUS BATISTA GONÇALVES⁴

RESUMO

As organizações públicas precisam gerenciar seus recursos humanos para que seus resultados sejam otimizados. A gestão do capital humano e do conhecimento agrega valor ao serviço público oferecido, dentre elas a gestão da competência. Dessa maneira, buscou-se analisar a utilização da gestão por competências na educação pública municipal, descrevendo o funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado e identificando práticas da gestão por competências. A metodologia é descritiva com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através entrevistas em uma amostra de profissionais da educação do município. Constatou-se que as pessoas são o grande diferencial e que o conhecimento técnico não é suficiente para o resultado eficiente e eficaz na educação pública municipal, as habilidades e atitudes somam para alcançar uma educação pública de qualidade. Concluiu-se que o município estudado não possui um modelo formal de gestão de pessoas, e também não utiliza a gestão por competências.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Educação Pública Municipal.

¹ Bacharel em Administração Pública – Universidade Federal de Lavras (UFLA)

² Doutora e mestre em administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – UFLA.

³ Mestranda em Administração no PPGA/UFLA; Graduada em Administração Pública (UFLA).

⁴ Graduado em Direito pelo Centro Universitário de Formiga. Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Graduando em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Doutorando do PPGA-UFLA.

COMPETENCY MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC EDUCATION: A CASE STUDY IN A MUNICIPALITY LOCATED IN SOUTH MINE

ABSTRACT

Public organizations can manage their human resources for their optimal results. The management of human capital and knowledge adds value to the public service allowed, among them the management of competence. In this way, you can analyze the use of competency management in municipal public education by describing and executing people management in the case study and identifying competency management practices. The methodology is descriptive with qualitative approach. Data were collected through interviews in a sample of education professionals from the municipality. It is clear that people are the great differential and that technical knowledge is not enough for the efficient and effective result in municipal public education, as skills and attitudes add up to achieve a quality public education. It was concluded that the studied municipality does not have a formal model of people management and also does not use a competency management.

Keywords: *People Management. Management by Competencies. Municipal Public Education.*

1. INTRODUÇÃO

A administração pública ainda caminha lentamente em relação à iniciativa privada, no que se refere aos modelos de gestão empregados, mas é possível verificar que já se fala em gestão de pessoas na gestão pública brasileira, e em gestão por competências como uma ferramenta da gestão de pessoas, principalmente na esfera federal (BRASIL, 2006).

As pessoas são o grande diferencial das organizações, e quando seus objetivos se alinham aos objetivos da organização em que trabalham os resultados são otimizados. Melhorar as práticas de gestão, além de somar esforços para chegar aos objetivos motivando as pessoas, melhora os processos evitando desperdícios e retrabalho, perda de tempo e de recursos financeiros (VIEIRA, 2014).

A gestão de pessoas deve ser orientada de modo que o foco seja atingir os objetivos determinados e assim alcançar a missão da organização. No setor público o foco é o cidadão; a administração pública possui finalidade pública, ela deve atender aos interesses da população. Eficiência, a eficácia e a efetividade são os objetivos que a administração pública pretende alcançar no seu desempenho e o cidadão é o seu foco, é um cliente que está se tornando cada vez mais exigente, esperando por resultados de qualidade capazes de atender, efetivamente, as suas necessidades (SCHIKMANN, 2010).

Orientar a gestão de pessoas de acordo com os resultados que a organização espera alcançar é saber gerir seu capital intelectual rumo ao sucesso, pois se tem uma maneira de potencializar os recursos humanos disponíveis na busca pelo alcance dos objetivos da organização e do seu desenvolvimento (NOGUEIRA, 2010).

Com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para administração pública, observa-se que o poder público está dando maior importância ao desenvolvimento do potencial humano, reconhecendo as vantagens para melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos e buscando eficiência, eficácia e efetividade no setor público. A política destaca, entre suas finalidades, o desenvolvimento contínuo do servidor público, a capacitação e a adequação de suas competências aos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Alinhar competências de

servidores públicos traduz-se em uma evolução na gestão pública capaz de modificar a atuação na produção de serviços aos cidadãos (GRAMIGNA, 2007).

A competência é constituída pelas qualidades que o indivíduo necessita para desenvolver seu trabalho. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao bom desempenho do indivíduo em suas atribuições (GRAMIGNA, 2007). O servidor público precisa não só de conhecimentos técnico para desempenhar suas funções, ele precisa de habilidades e atitudes para que seu nível de desempenho seja mais elevado contribuindo para assegurar melhores resultados para a organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

A gestão por competências permite ao setor público identificar as competências individuais necessárias à consecução dos seus objetivos organizacionais, para que assim trabalhe o desenvolvimento destas competências com os servidores públicos, ou alinhe seus processos de recrutamento e seleção para captar pessoas com as competências necessárias ao bom desempenho das atribuições do setor público (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Determinados modelos de gestão motivam os servidores a produzirem mais e com mais qualidade para o cidadão. A gestão por competências direciona as competências individuais aos objetivos que a instituição pretende alcançar, e constitui uma ferramenta inovadora da gestão de pessoas que melhora os processos da organização, a partir das competências do indivíduo com foco nos resultados e nas estratégias da organização (JUNIOR; CABRAL; SOARES, 2006).

Diversas instituições do setor público brasileiro já utilizam a gestão por competências, não estando à educação pública isenta da inovação. Esta, como outros segmentos da administração pública, adotou o modelo, focando-se nas orientações voltadas para o planejamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias ao cumprimento de diversos objetivos. A princípio, tal implantação atribuiu-se ao Ministério da Educação, por meio de sua respectiva Secretaria (GOULART, 2008).

Nesse contexto, estruturou-se o seguinte problema de pesquisa: Na esfera municipal é adotado o modelo de gestão por competências? Por meio da situação problema, buscar-se-á compreender como é a gestão de pessoas no setor da educação na área pública, especificamente em sua esfera municipal e, conseqüentemente compreender a aplicabilidade da gestão por competências com a

finalidade de gerar melhores resultados no desempenho dos servidores públicos elevando assim o nível de qualidade da educação no município. Assim, a possibilidade da gestão por competências como um instrumento para gerenciar o ensino público municipal será o objeto de estudo do presente trabalho.

Dessa maneira a pesquisa tem como o objetivo geral analisar a utilização da gestão por competências na educação pública municipal de um município localizado no sul de Minas Gerais. Já os objetivos específicos buscam descrever o funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado e identificar práticas da gestão por competências na rede municipal analisada.

O estudo se justifica, no entendimento de que, a temática escolhida amplia o conhecimento acerca da gestão de pessoas (servidores) no setor público, especificamente para que a sociedade possa ser atendida em suas demandas com eficiência, eficácia e efetividade. Sabe-se que a demanda do setor público educacional é vasta, e que os recursos disponíveis nem sempre garantem o seu cumprimento; sendo assim, investir na gestão por competências é aprimorar gastos públicos e melhorar os resultados da administração pública (BRASIL, 2006).

Além disso, a relevância deste estudo contribui tanto para o conhecimento da comunidade acadêmica e científica – tanto da administração, da administração pública, da educação, quanto das ciências políticas – haja vista a reunião de informações importantes acerca de um assunto de demanda, dentro do atual quadro das políticas públicas nacionais.

Acredita-se, ainda, que o mesmo também venha crescer para a administração pública local – especificamente para a sua secretaria de educação do município estudado – ao apresentar/sintetizar o mapeamento da situação real da qualidade na educação, e das suas políticas públicas, e dos modelos de gestão adotados, tanto por meio da leitura literária, quanto por meio da pesquisa documental/campo realizada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas envolve objetivos organizacionais e objetivos individuais e, portanto, não há gestão de pessoas se não houver pessoas e organização. A gestão de pessoas deve se adaptar a cada organização, e deve ser pensada de acordo com as especificidades da organização, levando em conta vários aspectos a serem observados – como a cultura organizacional e a estrutura da organização, o negócio que desenvolve seus processos e objetivos (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2000; CHIAVENATO, 2006).

A gestão de pessoas no setor público orienta as ações da instituição pública com foco nas pessoas, de acordo com as especificidades e os princípios legais (BERGUE, 2007). O setor público deve agir conforme a lei estabelece, seu ambiente apresenta estruturas hierarquizadas e processos burocráticos necessários ao funcionamento da administração pública, portanto o processo de gestão de pessoas nos órgãos públicos deve ser subsidiado pela legalidade (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

O ingresso a cargo ou emprego público dar-se-á mediante concurso, através dos resultados de provas e da comprovação de títulos, de acordo com cada cargo a ser preenchido (BRASIL, 1988). Entretanto, o aspecto legal do modelo de admissão nas instituições públicas não impede a adoção de estratégias gerenciais no processo, mas sim caracteriza um setor que demanda por formas criativas e diferenciadas para suprir as necessidades da gestão de pessoas. O processo de recrutamento e seleção deve prezar pela busca de pessoas para assumirem cargos, considerando suas competências, bem como as competências que se alinhem à instituição recrutadora. Assim, mesmo no setor público, por meio de concursos faz-se possível um processo de recrutamento estratégico e transparente. A prova de títulos é um exemplo de recrutamento que é estratégico, onde se torna possível orientar o processo de recrutamento estrategicamente por competências (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

Os processos referentes à gestão de pessoas no setor público visam à otimização do uso dos recursos públicos, fazendo com que os servidores públicos

sejam orientados à execução dos objetivos organizacionais, buscando alcançar efetividade, eficiência e eficácia (VIEIRA, 2014).

O setor público apresenta especificidades e limitações – em seu aspecto legal e cultural– a serem observadas que se tornam verdadeiros desafios dentro da gestão de pessoas. É necessário gerenciar estrategicamente os recursos humanos e aliá-los às competências que são necessárias para que a organização alcance os resultados esperados (VIEIRA, 2014).

As pessoas fazem parte das organizações e são responsáveis pelo seu sucesso, elas representam um tipo de capital, o humano, e são dotadas de conhecimentos e de talentos, sendo capazes de transformar o desempenho organizacional. Os recursos humanos das organizações devem ser sempre valorizados, pois só alcançam o sucesso as organizações que sabem gerir seu capital intelectual (NOGUEIRA, 2010).

2.2 Gestão do capital intelectual no setor público

Os departamentos de Recursos Humanos das instituições públicas, muitas vezes exercidos pelos próprios gestores, necessitam utilizar de ferramentas que agreguem valor ao seu serviço público oferecido, e podem encontrar na gestão do conhecimento e na gestão do capital humano estratégias para o sucesso do processo. Em síntese, exige-se desses gestores tudo que viabilize a conquista de melhores resultados na organização, sendo estes resultados obtidos por meio das competências e habilidades do quadro de pessoal (FRANÇA, 2007).

Na atualidade, em todos os tipos de organização – seja de produção ou de serviços, privada ou pública – tem-se por base a informação. Muitos autores pontuam a informação como conhecimento. Weschter (2008), em concomitante pensamento, alega que tanto a evolução da tecnologia, quanto o processo de globalização são responsáveis por transformar o conhecimento em um diferencial competitivo para todos os tipos de organização, pois são fatores determinantes tanto para a qualidade, quanto para o sucesso em qualquer segmento. O conhecimento, no caso, é relacionado ao ativo primordial das empresas.

Pondera-se que dentro da gestão do conhecimento, o capital humano funcione como ferramenta fundamental, pois, o sucesso de qualquer organização é garantido

por seus indivíduos (SENGE, 2004). A geração de riqueza é produto do trabalho intelectual, em detrimento ao trabalho manual (REZENDE, 2002) – em simples palavras, é o capital intelectual, capital humano ou o ativo intangível.

A nova realidade pública demanda a remodelagem de suas práticas gerenciais, passando estas a valorizar os ativos intangíveis e a utilizar a gestão estratégica do conhecimento (LOBO, 2010). Com a pretensão de inovação e da disponibilização de uma mão de obra experiente e qualificada, a avaliação de desempenho, os treinamentos e a capacitações aos servidores são imprescindíveis, pois o conhecimento adquirido leva à eficiência (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006).

A gestão pública moderna que tem como princípio a conservação de um ambiente interno harmonioso, manutenção das boas relações de trabalho e programas de integração dos saberes e experiências, realiza encontros eventuais com seus servidores na busca da troca de informações, oportunizando resolver possíveis problemas ou superação das dificuldades, como também abrindo espaço para que cada um no seu quadro de pessoal possa expor as soluções encontradas mediante os obstáculos. Segundo Lobo (2010), o capital humano é uma estratégia para disseminação do conhecimento organizacional, e funciona como peça principal na busca por esse objetivo.

Assim, o maior desafio lançado ao departamento da gestão pública de Recursos Humanos é promover mudanças em suas atribuições e aprimorar suas competências. Segundo Gramigna (2007), de um departamento centralizador e responsável, o departamento de Recursos Humanos passou a configurar-se como um departamento que cuida da gestão de pessoas, do aprimoramento do capital intelectual, da gestão e do desenvolvimento das competências e habilidade das pessoas, instrumentando-se para uma nova ordem de gestão. No próximo tópico será abordado sobre a gestão por competências, foco deste trabalho.

2.3 Gestão por competências no setor público

Segundo Bandeira, Arruda, Cabral e Santos (2017) a gestão por competências se insere no setor público como forma de implementação da gestão estratégica de pessoas. Para Gramigna (2007) a gestão por competência busca apresentar

resultados de maneira prática e eficiente a fim de melhorar o desempenho e o desenvolvimento da organização.

A competência consiste nas qualidades que o indivíduo possui para desenvolver suas atribuições, ou seja, é a capacidade de lidar e executar as tarefas que lhe cabem. É competente aquele indivíduo que apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho que se espera dele. Ser competente é ser capaz de utilizar a experiência profissional sempre que for necessário (GRAMIGNA, 2007).

A competência relaciona conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho das pessoas que fazem parte da organização; não engloba apenas aspectos técnicos, mas, sim envolve outras relações e características que são importantes para o bom desempenho no trabalho. A competência é um conjunto de características do indivíduo que o leva a um bom desempenho, por isso colocar o conhecimento técnico em prática não é suficiente se o indivíduo não souber usá-lo de modo que o resultado seja positivo para a organização. É preciso considerar as habilidades e as atitudes dos recursos humanos, pois são elas que otimizam os resultados do conhecimento técnico (RIBEIRO; GUIMARÃES; SOUZA, 2005).

O conhecimento técnico é formado pelos conhecimentos explícito e tácito, sendo que o primeiro é o conhecimento padronizado enquanto segundo é o conhecimento desenvolvido ao longo da carreira profissional (GUZELLA, 2016).

A habilidade consiste em dominar o fazer, considera a experiência e a prática que o indivíduo tem para realizar determinada função; já as atitudes consistem no interesse do indivíduo em querer realizar determinada função, sendo uma motivação íntima do indivíduo que o leva a querer realizar ou não determinada função (KNAPIK, 2011). A prática da competência pelo indivíduo impulsiona aspectos positivos que criam condições propícias ao melhor desempenho da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

No âmbito público, o modelo de gestão por competências leva em consideração as necessidades dos seus servidores, acredita-se que este seja um dos fatores principais para o funcionamento da administração pública. Desse modo a qualidade dos serviços que é desempenhado pelos servidores, depende de suas necessidades atendidas para o bom desempenho (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

A utilização do modelo de gestão por competências prioriza o uso dos recursos públicos de forma otimizada, significando resultados não só para a administração, mas, também para os cidadãos, considerando a promoção do aprimoramento do capital humano e o incentivo na busca por resultados com excelência na prestação de serviços públicos. A gestão por competências otimiza o serviço público que é oferecido ao cidadão (SOUZA, 2014).

Gerir por competências no serviço público demanda mudanças impactantes na instituição pública, promovendo assim mudanças em seus paradigmas. Entretanto, tais mudanças positivas só ocorrem se as pessoas da organização estiverem dispostas a mudar e a se integrar na missão da organização, permitindo que o processo de gestão por competências de fato aconteça, este processo está diretamente ligado às mudanças nos aspectos culturais – e não nos aspectos técnicos (GUIMARÃES, 2000).

A melhoria da qualidade dos serviços públicos e a prioridade na eficácia são focos da gestão pública. O Artigo 1º do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 descreve as propostas da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sendo elas: (1) o desenvolvimento da eficiência/eficácia e o aprimoramento da qualidade do serviço público oferecido cidadão; (2) o desenvolvimento contínuo do servidor público; (3) as adequações das competências dos servidores aos objetivos das instituições (principalmente, no que tange o plano plurianual); (4) a divulgação e a gestão de ações de capacitação; (5) a racionalização dos gastos com capacitações (BRASIL, 2006). Em todas as prerrogativas, a melhoria na gestão do potencial humano, a fim de melhorar os resultados para o cidadão se inscreve.

A PNDP, por meio de suas diretrizes, teve por proposta preocupar-se com o desenvolvimento das competências dos servidores e também adequá-las à missão e aos objetivos da instituição pública. O Decreto representou um salto impactante para promover o modelo de gestão por competências.

O respaldo legal do supracitado decreto, foi primordial para subsidiar as ações da gestão por competências no setor público, haja vista que assegura o princípio da legalidade nos processos. Deste modo, pode-se afirmar que o sistema de gestão por competências é um instrumento legalmente instituído, a princípio na esfera federal, cuja finalidade é a adequação das competências pessoais às competências

organizacionais, em prol da melhoria dos serviços públicos e da elevação da qualidade dos mesmos (BRASIL, 2006).

O resultado positivo da inserção da gestão por competências nas instituições públicas depende do alinhamento de todo o processo a estratégia da organização. Faz-se necessária a adoção de um modelo gerencial, com vistas a mapear as competências de forma correta, de modo que os resultados esperados possam ser alcançados (SILVA; MELLO, 2013). Assim, existem meios de controlar e avaliar as competências, e também de mensurar os resultados, a fim de compará-los com o planejado, esses são assuntos do tópico seguinte.

2.4 Mecanismos de controle e avaliação das competências

As organizações possuem competências que as direcionam ao êxito de seus objetivos. As competências organizacionais são constituídas pelos recursos presentes na organização para o alcance de seus objetivos, tais recursos são humanos, financeiros, organizacionais, físicos e intangíveis. A partir destes recursos as competências organizacionais se dividem em competências essenciais, que são aquelas que acrescentam valor para a organização e competências básicas, que são fundamentais para que as atividades da organização sejam desenvolvidas (KNAPIK, 2011).

As competências podem ser humanas (relacionadas com as pessoas ou as equipes) ou organizacionais que dizem respeito à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). As competências organizacionais e as competências individuais da organização estão relacionadas; as competências individuais demandam estar em consonância com as competências organizacionais, já que as duas, reciprocamente, se influenciam mutuamente. As pessoas que fazem parte da organização é que colocam em prática as competências organizacionais; portanto são as pessoas que vão agregar valor e vantagem competitiva para a organização (JUNIOR; CABRA; SOARES, 2006).

Brandão e Bahry (2005) desenvolveram um processo para gestão por competências composto por quatro etapas. Este sistema resume-se na formulação da estratégia organizacional; no mapeamento de competências, passando pela

captação e pelo desenvolvimento de competências; no acompanhamento e na avaliação do processo; e no sistema de retribuição, conforme Quadro 1.

Na formulação da estratégia organizacional são definidas a missão da organização, sua visão de futuro e os objetivos estratégicos que pretende alcançar, são estabelecidos os indicadores que vão mensurar o desempenho e as metas a serem efetivamente alcançadas com este modelo de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Já no mapeamento de competências visa identificar as competências que a organização já possui e identificar também as competências que faltam para que a organização alcance seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A terceira etapa do processo consiste no acompanhamento e na avaliação do processo. O planejamento de gestão desenvolvido com base nas competências é avaliado conforme os indicadores de desempenho que foram estabelecidos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Esta medida permite que falhas e desvios no processo sejam detectados e corrigidos, e que os resultados esperados e obtidos sejam comparados (BRANDÃO; BHARY, 2005).

E por fim, a última etapa que propõe a organização o reconhecimento, premiação e remuneração de forma diversificada aqueles que se destacaram, oferecendo maior contribuição para o alcance dos resultados que foram estabelecidos (BRANDÃO; BHARY, 2005). Esse processo de reconhecimento funciona como um estímulo para que o nível de desempenho seja mantido e também como um incentivo para a correção dos desvios (JUNIOR, CABRAL; SOARES, 2006).

Etapa	Atribuições	Resultados
1º	Definição das estratégias organizacionais.	Estabelecimento dos indicadores de desempenho e das metas a serem alcançadas.
2º	Mapeamento de competências.	Identificação das competências disponíveis e necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.
3º	Acompanhamento e avaliação do processo.	Identificação e correção dos desvios no processo; Comparação dos resultados esperados e obtidos com o processo.
4º	Processo de retribuição.	Estímulo à manutenção do nível de desempenho; Incentivo a correção de

		desvios no processo.
--	--	----------------------

Quadro 1 - Processo de gestão por competências

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Brandão e Bahry (2005).

O setor público tem buscado utilizar a gestão por competências, pois esta tem se mostrado como uma possibilidade para a administração pública alcançar eficiência nos resultados através de uma forma de gestão flexível e empreendedora. A adequação da utilização dos recursos públicos as exigências demandadas pela sociedade e a possibilidade da utilização de modernas ferramentas de gestão são fatores que estão levando a adoção da gestão por competências nas instituições públicas (BURIGO; LOUREANO, 2013).

3 – METODOLOGIA

A pesquisa constitui-se em um estudo de caso e resume-se na investigação empírica em um contexto específico e real. O estudo de caso permite que exploração sobre a gestão da educação pública do município escolhido, na tentativa de conhecer seus modelos de gestão, tendo como foco o modelo de gestão por competências.

Assim, o estudo tem ainda, por natureza a pesquisa descritiva, haja vista que se propõe, dentro da educação pública municipal à: (1) descrever o funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado; (2) identificar práticas da gestão por competências na rede municipal analisada.

Em relação à abordagem, constitui-se como uma pesquisa qualitativa, seguindo as seguintes etapas: (1) revisão literária/referencial teórico; (2) pesquisa documental e; (3) entrevista semiestruturada. A adoção de etapas combinadas de pesquisa (triangulação) confere rigor, veracidade e consistência ao estudo de caso (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2009).

Para a formação da amostragem de pesquisa, optou-se pela técnica de saturação, que segundo Falqueto e Farias (2016), caracteriza-se pelo momento onde o acúmulo ou contribuição dos dados e das informações coletadas na pesquisa passam a não acrescentar no fenômeno em estudo. Deste modo, um esquema de

saturação tem validade a partir do momento em que ele passa a satisfazer as exigências ou as inferências da pesquisa.

Para a formação da amostra em estudo, pensando em concomitância com a técnica de saturação, utilizou-se dos dois tipos de seleção comum para esta categoria, sendo eles:

1. Seleção acidental ou por conveniência (CRESWELL, 2010) – onde foram escolhidos servidores públicos que interagem no âmbito da educação de pública municipal, sendo: secretária municipal de educação, diretora de escola, supervisora, professora, educadora, servidor administrativo da secretaria de educação e servidor administrativo da escola. Acredita-se que por meio de tais sujeitos, possam ser alcançados os dados para as conclusivas desejadas;

2. Seleção intencional ou por julgamento (CRESWELL, 2010) – onde foram novamente selecionados, dentro da amostra conveniente, sujeitos que mais possam colaborar para as conclusivas desejadas, como é o caso daqueles servidores que fazem parte diretamente do processo de gestão da educação do município em estudo, sendo eles: secretária municipal de educação, diretora de escola, estendendo-se à supervisora.

Foram utilizados dois roteiros investigativos, o roteiro de entrevista A (com 14 questões) é um roteiro de questões gerais, destinados a todos os servidores participantes da amostra: secretária municipal de educação, diretora de escola, supervisora, professora, educadora, servidor administrativo da secretaria de educação e servidor administrativo da escola. Este roteiro se alinha ao objetivo (1) descrever o funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado; e visa sustentar a teoria de França (2007), segundo o autor, os departamentos de Recursos Humanos das instituições públicas, muitas vezes exercidos pelos próprios gestores, precisam utilizar-se de ferramentas que agreguem valor ao serviço público oferecido, e podem encontrar na gestão do conhecimento e do capital humano estratégias para o sucesso do processo. Exige-se desses gestores tudo que viabilize a conquista de melhores resultados na organização, sendo estes obtidos por meio das competências e habilidades do quadro de pessoal.

Já o roteiro de entrevista B (com 10 questões) é um roteiro de questões específicas, destinados aos servidores que ocupam funções de gestão, participantes da amostra: secretária municipal de educação, diretora de escola, estendendo-se à

supervisora. O roteiro B está alinhado ao objetivo (2) identificar práticas da gestão por competências na rede municipal analisada; esse roteiro visa sustentar a afirmação de que o setor público tem buscado utilizar a gestão por competências, pois esta tem se mostrado como uma possibilidade para a administração pública de alcançar eficiência nos resultados através de uma forma de gestão flexível e empreendedora. A adequação da utilização dos recursos públicos as exigências da sociedade e a possibilidade da utilização de modernos processos de gestão são fatores que estão levando a adoção da gestão por competências na iniciativa pública (BURIGO; LOUREANO, 2013).

A coleta de dados, por meio da entrevista, foi realizada nos meses de julho e setembro de 2017. Inicialmente, marcou-se um encontro (agendamento da entrevista) por telefone, sendo a entrevista aplicada e desenvolvida pessoalmente. De posse das respostas à entrevista, os dados coletados foram transcritos e separados por grupos de respostas, para serem analisados e confrontados com a literatura especializada. Deste modo, a apresentação dos resultados se deu qualitativamente, de acordo com o tipo de questão elaborada no roteiro de entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição do funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado

O departamento de gestão de pessoas da rede municipal de educação analisada é exercido pelos próprios gestores, eles são responsáveis por desenvolver as ações de gestão de pessoas e também são responsáveis por acompanhar o trabalho de todos os envolvidos na educação pública do município. Constata-se que há estímulos ao servidor, por meio do reconhecimento por parte da chefia, o que acontece por elogios.

Contudo as falhas também são observadas e, na medida da necessidade são advertidas e corrigidas. Verifica-se que a gestão é dinâmica e aberta, procura sempre acompanhar as evoluções do sistema de ensino e estimular o aperfeiçoamento dos servidores com reuniões para troca de informações e de experiências, além de elaborar estratégias de incentivo aos servidores. Estas

práticas evidenciam uma gestão pública moderna, aberta e dinâmica, característica de organizações que aprendem, que são aquelas que utilizam o capital humano estrategicamente para disseminar o conhecimento organizacional (LOBO, 2010).

Os gestores do município estudado sabem aproveitar, aprimorar e disseminar o potencial humano disponível, incentivando a troca de experiências para propagar o conhecimento organizacional, de modo que ele traga sempre os melhores resultados possíveis para a organização a fim de suprir as deficiências organizacionais.

Foi possível constatar também que existe uma política de treinamento e capacitação e que recursos financeiros destinados à educação para este fim são empregados visando a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Para o desenvolvimento dos profissionais da educação, são oferecidas capacitações de várias formas, tais como encontros e reuniões entre os profissionais da área para que o conhecimento seja repassado e compartilhado, além de treinamentos e capacitações diante das necessidades. Essa prática é reconhecida como importante pelos entrevistados, pois é através dela que as experiências são compartilhadas e os conhecimentos ampliados. Oportunizar treinamento e compartilhar experiências é uma forma estratégica de aliar recursos humanos às competências que são necessárias para que a organização alcance seus objetivos (VIEIRA, 2014).

As ações de treinamentos/capacitações são demandadas pelo acompanhamento e avaliação dos servidores pela gestão e pela identificação das necessidades diante da avaliação do ensino. Em reuniões periódicas as dificuldades e necessidades são discutidas, e os conhecimentos e experiências são compartilhados, estes são procedimentos importantes que subsidiam as ações de treinamento/desenvolvimento necessárias para a melhoria do desempenho dos servidores e das instituições vinculadas a secretaria municipal de educação como um todo, a avaliação de desempenho, os treinamentos e as capacitações são requisitos indispensáveis para compor um quadro de pessoal qualificado e experiente (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006).

Verifica-se que a rede municipal de educação do município analisado, adota medidas para estabelecer uma política eficiente de treinamento e desenvolvimento do seu quadro de pessoal, conforme prevê a PNDP, que inclui em suas finalidades, o desenvolvimento permanente do servidor público e também a efetividade e a racionalização dos gastos com capacitações (BRASIL, 2006).

4.2 Identificação das práticas de gestão por competências na rede municipal analisada

A rede municipal de ensino analisada não utiliza o modelo de gestão por competências, e nenhum outro modelo formal de gestão de pessoas. Contudo, é possível verificar pontos no modelo informal de gestão utilizado, que se identificam com o modelo de gestão por competências, uma vez que no setor público, esse modelo leva em consideração as necessidades dos seus servidores, ou seja, a qualidade que é desempenhada pelos servidores depende do atendimento de suas necessidades para o melhor desempenho (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

Os servidores da educação são orientados de acordo com as suas competências individuais para que a rede municipal de ensino possa oferecer uma educação de qualidade com uma aprendizagem efetiva pelos alunos, é possível identificar que a gestão gerencia estrategicamente os recursos humanos e os alia às competências que são necessárias para que a organização alcance os resultados esperados (VIEIRA, 2014).

A partir das entrevistas do primeiro grupo, formado para responder as perguntas do roteiro de questões gerais, observa-se, que todos os entrevistados concordam que as pessoas são o grande diferencial na função que ocupam dentro da educação pública municipal, uma vez que consideram que a soma das experiências pessoais cotidianamente agrega valor ao desenvolvimento do trabalho.

Foram detectadas habilidades e atitudes próprias dos servidores da rede municipal de educação, necessárias ao bom desempenho da função que exercem (Quadro 2). O domínio de sala é uma habilidade que os professores precisam ter para que possam desempenhar bem suas atribuições, e manter-se informado é uma atitude necessária, pois novos métodos e práticas de trabalho surgem em todas as áreas, inclusive na educação, esses exemplos ilustram o quanto é importante aliar habilidades e atitudes ao conhecimento.

Habilidades e atitudes identificadas na rede municipal de educação	
Habilidades	Experiência/prática (entrevistado 1A e 7A), domínio de sala de aula (entrevistado 1A), habilidade na solução de conflitos (entrevistado 2A), habilidade de atendimento ao público (entrevistado 3A), habilidade em interpretar legislação (entrevistado 3A), habilidade na emissão de documentos (entrevistado 3A), habilidade em informática (entrevistado 3A), habilidade de convivência (entrevistado 3A), habilidade de trabalho em equipe (entrevistado 3A), habilidade de relacionamento humano (entrevistado 4A), equilíbrio (entrevistado 4A), segurança (entrevistados 1A e 5A), agilidade (entrevistado 5A), facilidade/afinidade para executar determinada função (entrevistado 6A).
Atitudes	Dinamismo (entrevistado 1A), esforço próprio (entrevistado 3A), motivação (entrevistado 3A), manter-se informado (entrevistado 2A), determinação (entrevistado 4A), iniciativa (entrevistado 5A), de acompanhar as mudanças (entrevistados 5A e 6A), de procurar melhorar (entrevistado 7A), de manter-se atualizado (entrevistados 5A e 6A).

Quadro 2 - Resultado de entrevista aplicada aos servidores da educação pública municipal

Fonte: Elaborado pelos autores.

O profissional que alia conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho de suas atividades consegue apresentar um resultado melhor para a organização, no serviço público isto reflete em um melhor serviço para o cidadão. Especificamente na educação pública municipal, por meio de um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, é possível alcançar resultados eficientes e eficazes, ou seja, resultados mensuráveis em termos de desempenho e rendimento dos servidores a fim de assegurar o melhor resultado em relação ao objetivo proposto pela secretaria municipal de educação, que é ofertar uma educação pública municipal de qualidade para o município. As habilidades e atitudes complementam o conhecimento teórico do servidor público uma vez que na prática do conhecimento elas permitem um melhor desempenho das funções, como acontece na sala de aula, por exemplo, onde o professor para alcançar um bom resultado com os alunos precisa ter além de conhecimento de conteúdo e técnica, habilidades e atitudes para repassar os conteúdos e para lidar com os alunos.

Verifica-se a partir das entrevistas, que o conhecimento técnico não é suficiente para o resultado eficiente e eficaz do trabalho, e que a habilidade conta muito diante das diversas situações que surgem no ambiente escolar. Segundo os servidores da

educação entrevistados, a teoria é fundamental para embasar a atuação profissional, porém lidar com as adversidades que estão sujeitas a acontecer no ambiente escolar, tais como conflitos entre alunos, entre profissionais, ou entre profissionais e alunos, por exemplo, exigem habilidades para que os problemas sejam solucionados e os conflitos resolvidos, e exigem-se habilidades também para que, depois de resolvidos os problemas e conflitos, o desenvolvimento do trabalho siga de forma pacífica, produtiva e efetiva.

As habilidades e as atitudes disponíveis na rede municipal de ensino analisada elevam o nível de conhecimento organizacional disponível, o capital humano é o grande responsável pelo sucesso da mesma. Percebe-se que há investimento no capital humano da rede municipal de educação estudada, através de cursos e capacitações oferecidas e pela disponibilidade de materiais e recursos para o desenvolvimento do trabalho.

Os trabalhadores da rede municipal de educação são motivados a ampliar o conhecimento e a buscar aprimoramento por meio de capacitações e treinamentos oferecidos, acreditam ser indispensável procurar melhorias para o trabalho enquanto profissionais, têm seus conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos objetivos da instituição. Pelas entrevistas é possível constatar que estes buscam orientação para exercer sua função mantendo-se sempre informados e atualizados, se preocupam com a necessidade de buscar conhecimento e desenvolver habilidades. Os entrevistados acreditam que conciliar o conhecimento e a habilidade no desenvolvimento de suas funções é importante para uma educação pública de qualidade e também para o seu melhor desempenho enquanto profissionais da educação.

De acordo com as respostas que trata em linhas gerais sobre o papel do gestor no estímulo aos conhecimentos habilidades e atitudes dos servidores rede de ensino estudada, os entrevistados disseram que os gestores educacionais do município motivam e acreditam no potencial dos seus liderados, e que isso estimula o desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades. Além disso, estas atitudes são reconhecidas como importante pelos liderados e são valorizadas por eles na relação gestor/subordinado. Os entrevistados declararam que o papel motivacional dos seus gestores é fundamental no desenvolvimento dos seus conhecimentos e habilidades dentro da organização e para os seus resultados.

Identifica-se que na rede municipal de educação do município investigado as competências são desenvolvidas e avaliadas de acordo com o objeto principal da educação pública municipal que é oferecer um ensino de qualidade. A qualidade do ensino é mensurada através do resultado apresentado pelos alunos, esse resultado norteia a avaliação dos profissionais da educação, pois a gestão de pessoas deve se adaptar a cada organização, de acordo com as suas peculiaridades, com o negócio que desenvolve e com seus processos (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2000; CHIAVENATO, 2006).

Verifica-se que um mapeamento das competências necessárias ao sistema de educação é feito através dos resultados apresentados pelos alunos, é o desenvolvimento dos alunos que reflete o desempenho dos profissionais envolvidos no processo de ensino e que subsidia o mapeamento das competências disponíveis e necessárias para oferecer uma educação de qualidade. Identifica-se, por exemplo, entre os professores, os que têm mais afinidade para alfabetizar, facilidade de trabalhar com alunos que estão deixando os anos iniciais do ensino fundamental, maior domínio de sala para lidar com turmas que possuem alunos com maior grau de indisciplina, entre outros. Procura-se assim aproveitar o potencial do quadro de pessoal disponível e melhorar o que é falho, pois mapeando as competências através dos resultados dos alunos é possível identificar as necessidades de treinamento e capacitação para alcançar as competências necessárias a um ensino de melhor qualidade. Esta prática é característica da gestão por competências, onde a gestão de pessoas é orientada com base nas competências consideradas como essenciais para alcançar os objetivos organizacionais, pois sabe-se que são as pessoas que transformam processos, técnicas e ações em resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A captação de competências é feita por concurso de provas e títulos, onde se computa pontos no concurso para os títulos de especialização, mestrado e doutorado compatíveis com os cargos de Professor de Educação Básica e Educadora, que são cargos cujas atribuições estão diretamente ligadas ao processo de ensino/aprendizagem dos alunos. A utilização da prova de títulos no município para os profissionais da educação pode ser considerada um processo de recrutamento estratégico por competências que capta estrategicamente indivíduos

com determinadas competências para trabalhar na rede municipal de ensino (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

A evolução do servidor na carreira se dá apenas pelo acúmulo de tempo de exercício na função e por nível de escolaridade adquirido, o que deve estar acima da escolaridade mínima exigida para o cargo. Portanto, para a evolução na carreira pública do município não conta resultados por desempenho, acontece apenas a retribuição por acúmulo de conhecimento técnico, o que não é suficiente para a gestão por competências. A gestão por competências alia conhecimentos, habilidades e atitudes e considera que o conhecimento técnico não é suficiente se o indivíduo não souber colocá-lo em prática, de modo que o resultado seja positivo para a organização, são as habilidades e atitudes que otimizam os resultados do conhecimento técnico (RIBEIRO; GUIMARÃES; SOUZA, 2005).

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho foi possível concluir que no âmbito da educação pública do município analisado, não é utilizado um modelo formal de gestão de pessoas. A gestão de pessoas é exercida pelos próprios gestores. Os gestores são responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento do capital humano e também pela identificação das demandas por treinamento e capacitação. Eles gerenciam estrategicamente os recursos humanos disponíveis, acompanham seu quadro de pessoal, conhecem as competências disponíveis, procuram alinhá-las aos objetivos da educação pública municipal e são responsáveis também pelo desenvolvimento e pela avaliação das competências. Os gestores ainda incentivam a troca de informações e o compartilhamento de experiências, são abertos, dinâmicos, motivam seus liderados e estimulam seu desenvolvimento profissional. Estas constatações permitiram atender ao primeiro objetivo do trabalho que consiste em descrever o funcionamento da gestão de pessoas no caso estudado.

O segundo objetivo do trabalho propôs identificar práticas da gestão por competências no modo de gerenciar os recursos humanos da rede municipal analisada, as práticas identificadas foram: (1) o mapeamento das competências, que é feito através do resultado apresentado pelos alunos para identificar o potencial disponível, ou seja, as competências dos profissionais existentes; (2) a captação de

servidores com maior nível de conhecimento profissional nos concursos públicos, que representa um maior potencial de conhecimento acumulado para colocar em prática no exercício das atribuições do cargo e assim trabalhar as habilidades e atitudes necessárias para a eficiência; (3) a identificação das necessidades de melhorias, que significa identificar as competências que faltam na organização para procurar trabalhar com os recursos humanos disponíveis a fim de alcançá-las e assim atingir o máximo de desempenho possível; e (4) a avaliação constante dos servidores com a finalidade de identificar e suprir as carências de treinamentos e capacitações, a fim de que os mesmos possam apresentar um melhor desempenho.

Os recursos humanos das instituições de ensino fazem a diferença no desenvolvimento do trabalho que executam, pois, a prática no ambiente escolar auxilia na aplicação do conhecimento técnico. O conhecimento técnico é fundamental para que atribuições dos servidores sejam executadas, porém determinadas habilidades e atitudes são necessárias para que o trabalho seja executado com êxito. O ambiente educacional é muito dinâmico, assim precisa de profissionais competentes para lidar com as situações que surgem. A aprendizagem contínua identificada no setor estudado é característica de uma organização que sabe gerenciar seu capital humano a fim de disseminar o conhecimento entre o seu quadro de profissionais para alcançar melhores resultados.

A principal limitação para a realização do presente trabalho foi a rede pública municipal de ensino estudada não ter um modelo formal de gestão de pessoas; não utilizar a gestão por competências e assim não ter documentos formais para subsidiar as respostas aos objetivos do trabalho. Para que o modelo de gestão de competências seja implantado é preciso uma definição clara dos objetivos organizacionais, além de estabelecer os indicadores para mensurar o desempenho e as metas e formalização no mapeamento de competências, identificando as competências existentes e as que faltam. Seria uma forma de alcançar o melhor desempenho para o ensino com o mesmo quadro de servidores da educação.

Sugere-se também que a avaliação de desempenho por competências seja utilizada, para isso será necessário um estudo para viabilizar as condições do município, no que diz respeito a oferecer recompensa pecuniária pelo desempenho apresentado pelos servidores. O retorno financeiro é um incentivo que os motiva a melhorar o desempenho e, é uma forma de retribuir um trabalho bem desenvolvido.

O reconhecimento feito pelos gestores atualmente é válido e importante, porém o retorno financeiro também é, pois funciona como um estímulo para que o nível de desempenho seja mantido e os desvios corrigidos.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2017, 11(4), 86-103.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432p.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, 2001. v. 41, n. 1, p. 8-15.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 2005, v. 56, n. 2, p. 179-194.
- BRASIL **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no país e institui a carta de serviços ao usuário.
- BURIGO, C. C. D.; LOUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gual**, Florianópolis, 2013, v. 6, n. 1, p. 197-211.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. (2006). **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto alegre: artmed, 2010.
- FALQUETO, J.; FARIAS, J. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista investigação qualitativa em ciências**, 2016, v. 3, p. 560-569.

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: atlas, 2007.

GOULART, S. M. G. **Implantação de Gestão por Competências**. Ministério da Educação. Brasília, 2008.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUZELLA, A. A importância do conhecimento técnico na obtenção de resultados. **Revista SuperVarejo**, 2016. Disponível em: <<http://www.supervarejo.com.br/a-importancia-do-conhecimento-tecnico-na-obtencao-de-resultados/>> Acesso em: 13 fev. 2017.

JUNIOR, F. J. F; CABRAL, A. C. A; SOARES, R. T. Alinhando Competências e Estratégias Organizacionais: Um Estudo no Setor de Telecomunicações. **30º encontro da Anpad**, 2006.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3ª ed. Curitiba: IPEBEX, 2011.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012.

LOBO, M. R. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. **VI Congresso Nacional de Excelência e Gestão**, 2010.

NOGUEIRA, Z. F.(2010) **A importância na interação entre pessoas e organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes/47977/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Forças e Fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, 2009.

REZENDE, Y. **Informação para negócios**: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, 2002.

RIBEIRO, L. M. M; GUIMARÃES, T. A; SOUZA, E. C. L. Remuneração Baseada Nas Competências: O Ponto De Vista De Gestores De Uma Empresa Financeira Estatal. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 4, n.2, p. 135-154, 2005.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J; CAMÕES, M. R; BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências o setor público*. Brasília. 2010. Capítulo I.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16 ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. (2013). A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.