



## MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE

Edilene Carvalho da Rocha<sup>1</sup>

### RESUMO

A administração, privada ou pública, deve estar fundamentada em alternativas inovadoras que promovam o saber entre os colaboradores, ou seja, a abertura de novas possibilidades de conhecimentos. Um desafio que se configura nas organizações públicas é a necessidade do desenvolvimento de competências, da gestão orientada à mobilização de recursos e à melhoria na prestação de serviço público. O presente artigo objetiva analisar as competências dos gestores da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte (SEAD/RN), visando à oferta de capacitação em serviço, bem como levantar as competências necessárias para desempenhar o cargo de gestor, identificar os *gaps* de conhecimento, e averiguar a necessidade de treinamento e desenvolvimento, a partir da percepção dos gestores. A pesquisa pode ser classificada como exploratória – descritiva, tendo uma abordagem quantitativa. O universo da pesquisa são os 32 (trinta e dois) gestores da Secretaria de Estado da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, incluindo os servidores da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN). A amostra de pesquisa fora composta de 30 (trinta) servidores, portanto, 93,75% dos gestores foram entrevistados. O questionário foi o instrumento de coleta de dados adotado pela pesquisadora, sendo, por sua vez, semiestruturado, composto de 08 (oito) perguntas. A análise dos dados subsidiou averiguar as competências dos servidores e levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimentos na percepção dos gestores.

**Palavras-chave:** Competências; Gestão; Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Bolsista Pesquisadora da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte/Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte, Graduada em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: carvalhoedilenerocha@gmail.com.



## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização, privada ou estatal, composta por pessoas, deve implementar políticas de desenvolvimento a seus colaboradores, no intuito de gerar lucros ou melhorar o atendimento à sociedade. Portanto, identificar competências e transformá-las em resultados, torna-se indispensável para aprimorar os processos de trabalho, reduzir custos operacionais, efetivar a governança transparente e ética.

O atual contexto da administração pública brasileira se fundamenta na modernização da gestão de pessoas, no controle por resultados, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade dos gestores públicos, orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência.

Dada a tendência de modernização da estrutura pública, os gestores públicos tendem a se deslocar das tarefas burocráticas para a análise de problemas, promoção de reestruturações administrativas e resolução de soluções imediatistas.

Diante desses pressupostos, a administração pública demanda que o servidor público desenvolva novas competências de acordo com a necessidade da organização. Visto que, a gestão por competências vincula-se ao desenvolvimento dos servidores, à mobilização de recursos e à melhoria na prestação de serviços públicos, com foco no interesse público (MONTEZANO et al, 2019).

Fleury e Fleury (2007, p. 45) ratificam que “a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações (...) em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização”. Já Chiavenato (2004, p. 320) discorre que "organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar".

Porquanto, o desenvolvimento de competências garante a mudança no comportamento organizacional; posto que regras, regulamentos e estruturas departamentais rígidas, não mudam o aparelho do Estado.

Ações práticas de treinamento, desenvolvimento e educação deverão embasar as mudanças organizacionais, gera maior congruência, melhora o desempenho em termos de lucratividade, produtividade; resultados relacionados à performance da organização de forma direta (redução de despesas, aumento da qualidade e quantidade da produção) ou indireta (imagem da organização, taxas de rotatividade, capital humano), e aumenta a efetividade organizacional (PICCHI, 2010).

Esse artigo encontra-se embasado na competência da Secretaria de Estado de Administração de realizar atividades de administração de pessoal relacionada a gestão e desenvolvimento de recursos humanos, bem como de promover e avaliar políticas de capacitação e evolução da força de trabalho (RIO GRANDE DO NORTE, 1999)

Enfatiza-se, ainda, que o presente artigo é resultado parcial do projeto de pesquisa – “Modernização da Gestão Administrativa e Inovação”, oriundo do edital nº 004/2019 da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte



(SEAD), por meio da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), e em parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN).

## 2. DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Zarifian (2001) conceitua competência como a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, assumir responsabilidades, combinar conhecimentos, experiências, comportamentos e o saber-fazer diante de novas situações que surjam no ambiente de trabalho.

A competência, conforme Le Boterf (2003), é uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais, emocionais e do meio, que não se restringe a um estado, a conhecimento, os saberes, ao saber-fazer, as habilidades, mas ao resultado da ação.

Dutra (2009, 2010) incorpora três conceitos complementares à competência: a **entrega**, que se trata da capacidade de entrega do profissional ao desenvolvimento das atividades da organização; a **complexidade**, ao qual avalia o nível de entrega das pessoas; e o **espaço ocupacional**, que mede a correlação existente entre a complexidade e a entrega. Para o autor competência é a capacidade de entrega do indivíduo em determinada situação de trabalho.

### 2.1. TIPOS DE COMPETÊNCIAS

A crescente competitividade motiva e exige que as organizações melhorem e introduzam novas tecnologias e modelos de gestão. Dado o contexto, a competência torna-se diferencial competitivo, ou seja, importante aliado para o alcance dos objetivos organizacionais (BASTOS et al., 2019).

As competências humanas e organizacionais se influenciam reciprocamente, construindo uma base de conhecimento a fim de criar e produzir entregáveis à organização (KRIIGER et al., 2018).

#### 2.1.1. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A competência individual se relaciona a técnica de aprendizagem contínua, a bagagem de vida, sobretudo, a vivência no ambiente de trabalho, bem como as competências que se referem a cada um dos colaboradores da organização (BASTOS et al., 2019).

Corrêa et al. (2019) corroboram que a competência individual transcende os saberes, a qualificação e as ideologias, refere-se à capacidade do indivíduo em filtrar conhecimentos e repertórios comportamentais, concerne na produção e resultado de trocas de informações, os quais se manifesta de acordo com o que é demandado pela situação.



## 2.1.2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências individuais estão ligadas às competências organizacionais, aquelas são diferentes e complementares no processo decisório, por sua vez, proporcionam um conjunto de crenças e comportamentos frente ao desempenho das funções/cargo em uma organização.

A competência organizacional refere-se a aprendizagem coletiva, que se dá através de princípios, como missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade (BASTOS et al., 2019).

Esses autores corroboram que o bom profissional desenvolve competência de acordo com ambiência de trabalho, reforçando, por sua vez, que as competências individuais estão ligadas às competências organizacionais, visto que existe uma influência entre os conhecimentos, recursos e valores de uma organização, e os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais desta organização.

## 2.2. TIPOS DE CONHECIMENTOS

Le Bortfer (2003), Kriiger et al. (2018), Sakamoto et al. (2014), Dutra (2010), Carvalho (2011) retratam a existências dos CHA's: o conhecimento propriamente dito (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer).

O saber e o saber fazer representam a qualificação profissional, correspondem à competência técnica do indivíduo decorrente da formação acadêmica e das interações sociais. Esses conhecimentos resultam dos processos de aprendizagem e informações associados à experiência, intuições e valores, que formam as competências essenciais para o desenvolvimento das atividades organizacionais (KRIIGER et al., 2018).

A atitude (querer fazer) refere-se aos aspectos sociais e afetivos do trabalho. A competência relacionada ao comportamento, a vontade, o compromisso e a motivação, ao saber ser; ou seja, a predisposição do indivíduo em influenciar a conduta dos outros, no trabalho e nas demais situações (KRIIGER et al., 2018).

## 2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é um modelo de gestão que visa orientar os processos organizacionais, em particular, aqueles relacionados à gestão de pessoas, objetiva bem como a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de metas organizacionais (CORRÊA et al, 2019).

Kriiger et al. (2018) enfatizam que o modelo de gestão por competências pode ser utilizado pelas organizações para direcionar políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas, forma encontrada para gerenciar e orientar o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional.

Consoante Brandão (2012, p.8), a gestão por competências tem como objetivo “identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”.



O Decreto nº 5.707/2006 descreve que gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores (BRASIL, 2006).

Conforme Sousa e Barbosa (2018), a gestão por competências tratada de maneira estratégica poderá contribuir:

- Melhorar a formação e a definição de prioridades de desenvolvimento profissional;
- Melhorar os métodos de recrutamento e seleção;
- Desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho;
- Definir o perfil dos cargos e identificar as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical;
- Reforçar a gestão do desempenho por meio da ligação com as competências;
- Desenvolver os gestores e incentivar as habilidades de gestão.

A gestão por competência é um sistema de gestão de pessoas que objetiva identificar e gerir perfis profissionais, analisar os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento aos indivíduos, ou seja, implica no conjunto de três competências: ao conhecimento (saber), habilidade (saber-fazer) e atitude (querer-fazer).

## 2.4. GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Tanto as organizações públicas como as privadas estão percebendo que o sistema tradicional de gestão de pessoas já não atende às necessidades e aos anseios da sociedade moderna, sendo, imprescindível buscar a excelência na prestação de serviços por intermédio do desenvolvimento das pessoas (CARVALHO, 2011).

As organizações públicas, embora não estejam sujeitas a competitividade do mercado nem visem o acúmulo de lucros, têm a responsabilidade de gerir o dinheiro público da melhor forma possível, evitar desperdícios.

Dessa forma, a gestão por competências apresenta-se como um instrumento propício a gerenciar a atuação dos servidores de forma eficiente e efetiva (QUEIROZ; KANAANE, 2017).

Sob essa ótica, a gestão por competência atua como uma ferramenta de desenvolvimento dos conhecimentos considerados importantes para o sucesso da organização, porque o saber ser, conviver e agir resultam da formação de profissionais qualificados (CARVALHO, 2011).

Posto isto, a organização deve mobilizar atitudes, habilidades e conhecimentos (CHA's) como ferramentas estratégicas para viabilizar a excelência na prestação do serviço, gerar maior produtividade, um ambiente participativo, bem como desenvolver o capital humano (CARVALHO, 2011).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quanto aos fins, classifica-se em exploratória – descritiva; e aos procedimentos, pesquisa de campo. Quanto a sua natureza é quantitativa, traduz em





números as opiniões e informações coletadas, para, posteriormente, classificá-las e analisá-las.

O universo desta pesquisa compreende os gestores da Secretaria de Estado da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, incluindo os servidores da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales, totalizando 32 (trinta e dois) colaboradores.

A amostra do estudo foi probabilística, conseqüentemente, todos os indivíduos do universo tiveram igual chance de responder a pesquisa. Vale ressaltar que, 93,75% dos gestores responderam ao instrumento de investigação.

Diante da limitação de recursos financeiros e humanos, além do curto espaço de tempo para a coleta de dados, a pesquisadora aplicou, por conveniência ou acessibilidade, questionário, tal era semiestruturado, composto por oito perguntas.

A coleta de dados ocorreu entre 10/09/2020 a 14/10/2020. Na maioria dos casos, a ferramenta de pesquisa foi aplicada de forma telematizada, por meio do *Google Drive, forms*, bem como envio do *link* ao público alvo pelo *WhatsApp*. Contudo, dois questionários foram aplicados fisicamente.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa. Na primeira parte, é apresentada a caracterização da amostra pesquisada, valendo-se do perfil e cargo dos gestores na organização.

Na segunda parte, é feita a apresentação dos resultados referentes às competências, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar o cargo de gestor; as lacunas de aprendizagem; e um levantamento dos cursos, considerados na percepção dos entrevistados, como relevantes para melhorar o desempenho dos gestores e aumentar a produtividade da Secretaria de Estado da Administração.

##### PERFIL DO GESTOR

Na tabela 1, verifica-se os dados sociodemográficos e cargo dos 30 (trinta) gestores entrevistados:

**Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos gestores pesquisados (N=30)**

Dados sociodemográficos e cargo	Especificações	Quantidade	Frequência %
Faixa Etária	Entre 18 a 27 anos	5	17%
	Entre 28 a 37 anos	5	17%
	Entre 38 a 47 anos	6	20%
	Entre 48 a 57 anos	8	27%
	Acima de 57 anos	6	20%



<b>Sexo</b>	Feminino	14	47%
	Masculino	16	53%
<b>Estado Civil</b>	Solteira	13	43%
	Casada	12	40%
	União estável	2	7%
	Viúva	1	3%
	Divorciada	1	3%
	Separada Judicialmente	1	3%
	<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio	3
Superior		11	37%
Pós- Graduação / Especialização		9	30%
Mestrado		4	13%
Doutorado		2	7%
Pós-Doutorado		1	3%
<b>Cargo</b>	Secretário Adjunto	1	3%
	Subsecretário de Recursos Humanos	1	3%
	Chefe de Unidade	1	3%
	Coordenador	10	33%
	Subcoordenador	13	43%
	Diretor da Escola	1	3%
	Diretor de Departamento	3	10%

Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

A partir da análise dos dados, averiguou-se que 27% dos gestores têm entre 48 a 57 anos. 54 % dos entrevistados têm até 47 anos. A maioria da amostra é do sexo masculino, 53%. No que diz respeito ao estado civil, 43% são solteiros.

Quanto a escolaridade, verificou-se 37% dos gestores tem graduação, 30% pós-graduação. Constatou-se, ainda, que a função de subcoordenador representa 43% dos cargos da SEAD/EGRN, em segundo lugar encontra-se coordenador, com 33%.

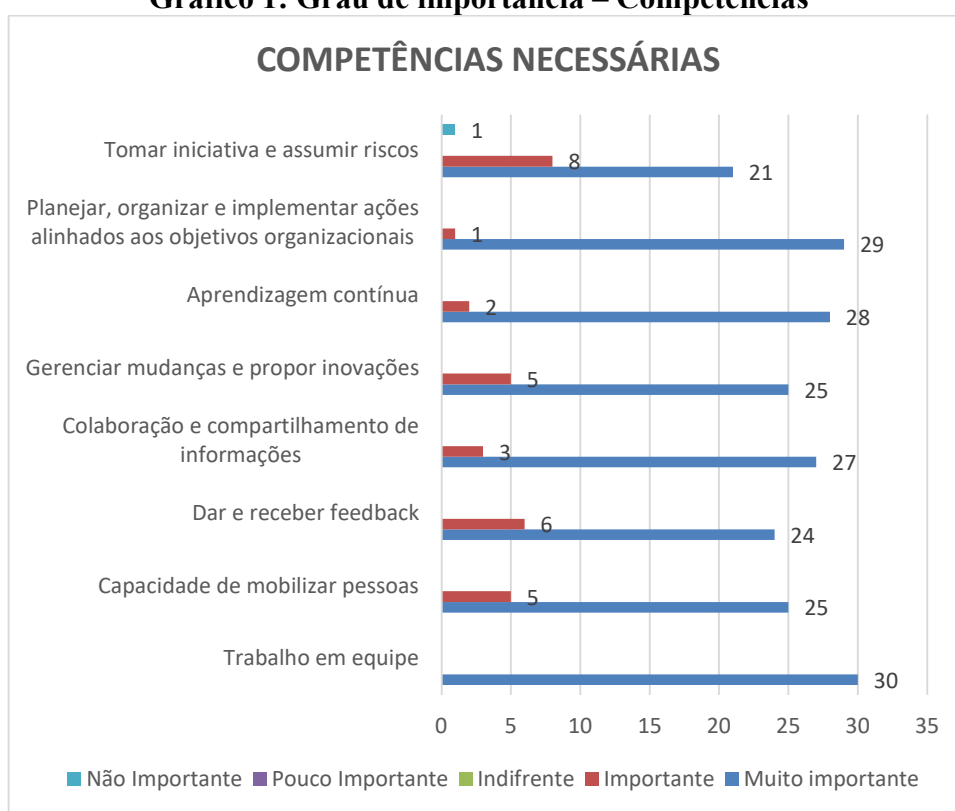


## COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHAR O CARGO DE GESTOR

Competência se refere a capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa. Diz respeito à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes (SOUSA; BARBOSA, 2018).

No gráfico 1, observa-se as competências, segundo os entrevistados, necessárias para exercer o cargo de gestor.

**Gráfico 1: Grau de importância – Competências**



Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

De posse do grau de importância quanto as competências, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar o cargo de gestor na SEAD/EGRN, 75% das afirmativas obtiveram mais 80% de “muito importante”, bem como trabalho em equipe (100%), capacidade de mobilizar pessoas (83%), colaboração e compartilhamento de informações (90,0%), gerenciar mudanças e propor inovações (83%), aprendizagem contínua (93%), planejar, organizar e implementar ações alinhados aos objetivos organizacionais (97%).

No geral, os respondentes assinalaram entre “muito importante” a “importante” nas afirmativas. Apenas um entrevistado marcou “não importante” para tomar iniciativa.



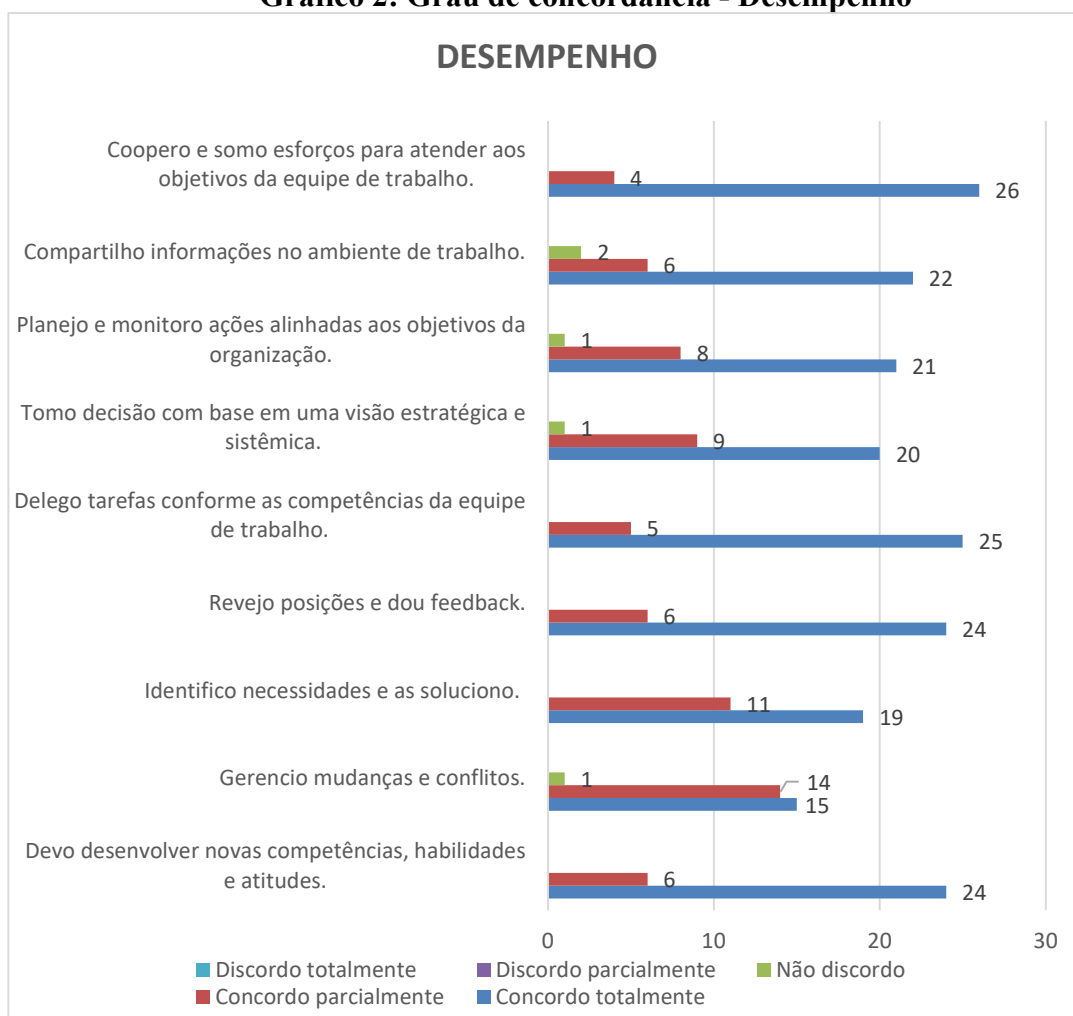


## DESEMPENHO/PERFORMANCE NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

O conhecimento situa-se no âmbito cognitivo do desempenho e constitui-se no conjunto de informações específicas necessárias para que o indivíduo possa desempenhar as tarefas no trabalho e solucionar problemas, porquanto são adquiridos pela educação formal, treinamentos e experiências no ambiente de trabalho (SOUSA; BARBOSA, 2018).

Científica no gráfico 2, as competências dos gestores da Secretaria de Estado de Administração, levando em consideração a percepção dos referidos.

Gráfico 2: Grau de concordância - Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

Analisando os dados auferidos, observa-se que a afirmação “coopero e somo esforços para atender aos objetivos da equipe de trabalho” obteve 87% de concordância total, e “delego tarefas conforme as competências da equipe de trabalho”, 83%.



A assertiva “gerencio mudanças e conflitos”, 47% de concordo parcialmente; e “identifico necessidades e as soluciono”, 37%. Quanto ao grau de concordância, não discordo, destaca-se a “compartilho informações no ambiente de trabalho”, 7%.

## TREINAMENTOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHO PROFISSIONAL

A área de treinamento é determinante para gestão estratégica de pessoas, desenvolvimento e capacitação profissional, visto que o conhecimento promover a formulação de respostas ágeis e flexíveis, melhoria das atividades rotineiras, remoção de lacunas na força de trabalho, criação de competências coletivas.

O treinamento tem a finalidade de “promover a melhoria organizacional, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções” (SALVADOR; CANÇADO, 2013, p. 74).

Na tabela 2, identifica-se os cursos importantes para o desenvolvimento das atividades laborativas da Secretaria de Estado da Administração, ou seja, promover o desempenho profissional e aumentar a produtividade organizacional.

**Tabela 2 – Treinamentos (N=30)**

Nº	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO
1	Planejamento de gestão de RH	1
2	B.I	2
3	Cultura organizacional	1
4	Relações interpessoais	1
5	Gestão de projetos	3
6	Gestão de pessoas	6
7	Plataforma Oracle e Python	1
8	Patrimônio mobiliário	1
9	Licitações e contratos	3
8	Patrimônio mobiliário	1
9	Gestão de pública	4
10	Legislação de pessoal	1
11	Controle interno	1
12	Linux (Básico e Administrador)	1
13	Rotinas administrativas	1
14	Desenvolvimento de sistemas	1
15	Governança	2
16	Gestão estratégica	1



17	Gestão de conflitos	2
18	Controle de atos administrativos	1
19	Redação oficial	2
20	Auditoria de folha de pagamento	1
21	Liderança	1
22	Qualidade de vida no trabalho	1
23	Redesenho de processo no bizagi	1
24	Atendimento	1
25	Clima organizacional	1
26	Instrumentação de processos	1

Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

Embasado na análise dos dados, observa-se que o treinamento mais especificado pelos gestores foi de “gestão de pessoas”, com 6 citações. O segundo, gestão pública, 4. Em terceiro lugar, gestão de projetos e licitações e contratos, ambos 3 vezes.

## 5. CONCLUSÃO

Um desafio proposto as organizações contemporâneas é a utilização de instrumentos de gestão que possam proporcionar a sustentabilidade e certo grau de competitividade (BASTOS et al., 2019).

Souza e Souza (2018) ratificam que a administração pública deve estar fundamentada na inovação e promoção da educação dos gestores públicos, visto que a melhoria do serviço público implica na transparência das ações públicas e revalorização do papel do próprio serviço junto à sociedade.

O desenvolvimento de competências deve ser planejado com base das lacunas identificadas. Por conseguinte, a organização deve levar em consideração os sistemas voltados à capacitação dos servidores (QUEIROZ; KANAANE, 2017).

A partir da análise dos dados, observa-se que é fundamental o desenvolvimento de competências técnicas, pessoais/comportamentais e gerenciais para desempenhar a função de gestor na Secretaria de Estado da Administração.

Na percepção dos gestores da SEAD, eles dispõem de **competências técnicas** – conhecimento do fluxo processual, análise documental e assessoramento -, **comportamentais** – são disciplinados, têm bom relacionamento interpessoal, capacidade de autogerenciar-se -, **gerenciais** – delegar tarefas, tem foco nos resultados e realizar planejamento estratégico.

Considerando as lacunas de conhecimentos, as competências que devem ser desenvolvidas pelos gestores da SEAD/EGRN são: capacidade de tomar iniciativa, compartilhar informações no ambiente de trabalho e gerenciar mudanças e conflitos.



De posse dos dados da pesquisa, a área de gestão de pessoas concentra o maior índice de necessidade de capacitação profissional, correspondendo 34% dos cursos citados pelos gestores.

Dentre os cursos especificados pelos gestores no âmbito da gestão de pessoas temos: a gestão de pessoas generalizada, relações interpessoais, planejamento de recursos humanos, clima organizacional, liderança e gestão de conflitos.

É possível verificar a especificação de 26 (vinte e seis) cursos considerados importantes para melhorar o desempenho organizacional, na visão dos gestores. As capacitações mais elencadas pelos servidores foram: gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão pública, licitações e contratos, ferramentas de tecnologia (B.I, plataforma Oracle e Python, desenvolvimento de sistemas e Linux).

Alicerçado no referencial teórico e dados da pesquisa de campo, constata-se que a tarefa da gestão pública será definir políticas e diretrizes de gestão estratégica de pessoas, as quais busquem aumentar as habilidades dos servidores. Uma vez que, a formação do indivíduo vai além do autodesenvolvimento, envolve mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos.

## 6. REFERÊNCIAS

BASTOS, Fernando Clemente Cunha.; BORGES, Felipe; MELLO NETO, Altir Webber de; SAINZ, Aretuza Balardin; MELLO, Larisa Hemkemeier Weber de. *Gestão por Competência: Uma Análise das Competências sob a Perspectiva dos Servidores do Ibama de Santa Catarina*. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. (1. ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

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**. Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) . Acesso em: 31 maio de 2020.

CARVALHO, Felipe. **Gestão por competência no serviço público**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-por-competencia-no-servico-publico>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, Marco Aurélio da Cruz.; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; LIMA, Reginaldo de Jesus; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Antecedentes de um Projeto de Gestão por Competência: Estudo das Agremiações Musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 119-133, 2019. Disponível em:



<http://www.spell.org.br/documentos/ver/55767/antecedentes-de-um-projeto-de-gestao-por-competencia--estudo-das-agremiacoes-musicais-da-policia-militar-de-minas-gerais> . Acesso em: 16 abr. de 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

----- **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, 5(spe), 183-196, 2001.

----- **Estratégias empresarias e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KRIIGER, Célia Cristina Pecini von.; ANDRADE, Emmanuel Paiva de; SILVA, Andreia Maria da; MOURÃO, Cláudia de Oliveira; PIZZOL, Simone Teixeira Poubel. Desafios à Implantação de Modelos de Gestão por Competências em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MONTEZANO, Lana, MEDEIROS, Bárbara Novaes, ISIDRO-FILHO, Antonio, PETRY, Iuri Sivinski. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54680/panorama-da-producao-cientifica-da-gestao-por-competencias-na-administracao-publica-brasileira--2008-a-2018-->. Acesso em: 11 nov. 2020.

PICCHI, Thaís da Costa. **Educação Corporativa:** ajuste com sistemas de gestão de pessoas e resultados de treinamento nos níveis individual e organizacional. 2010. 116 f. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/7303?mode=full> . Acesso em: 06 de nov. 2019.

QUEIROZ, Lucileila do Rosário; KANAANE, Roberto. Gestão por competências: desafios para a implementação no setor público. **Saberes e Práticas Contemporâneas em Gestão e Inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.170-179, 05 nov. 2017. Disponível em: [http://www.fatecguaratingueta.edu.br/anais-xii-workshop/artigos/Sistemas\\_Produtivos/Gestao\\_Recursos\\_Humanos/Gestao-por-competencias-desafios-para-a-implementacao-no-setor-publico.pdf](http://www.fatecguaratingueta.edu.br/anais-xii-workshop/artigos/Sistemas_Produtivos/Gestao_Recursos_Humanos/Gestao-por-competencias-desafios-para-a-implementacao-no-setor-publico.pdf). Acesso em: 06 nov. 2019.

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). Lei Complementar nº 163, de 05 de fevereiro de 1999. **Dispõe sobre a organização do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências.** Natal, RN, Disponível em:





[http://www.al.rn.leg.br/portal/\\_ups/legislacao/2019/07/16/f8a351774b7e41dd21cb899ff276242a.pdf](http://www.al.rn.leg.br/portal/_ups/legislacao/2019/07/16/f8a351774b7e41dd21cb899ff276242a.pdf). Acesso em: 09 nov. 2020.

SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros; FERREIRA, Bruno Ferreira; ZACHARIAS, Claudio Gomide; SILVA, Juliana Cristina da; ALVES, Patrícia RODRIGUES, Henrique Geraldo; KAPPEL, Lucas Borges As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond; CANÇADO, Vera L.. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 70-98, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18383/impacto-de-treinamento-no-trabalho-um-estudo-d---> . Acesso em: 14 out. 2020.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira.; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52722/a-aplicacao-da-gestao-por-competencias-nos-processos-de-gestao-de-pessoas-um-estudo-com-os-servidores-tecnico-administrativos-no-centro-de-ciencias-juridicas-e-sociais-ufcg> . Acesso em: 14 out. 2020.

SOUZA, Stefani de.; SOUZA, Irineu Manoel de. Implantação da Gestão por Competência nos Termos do Decreto N.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52844/a-implantacao-da-gestao-por-competencia-nos-termos-do-decreto-n----5-707-2006-na-universidade-federal-de-santa-catarina-> Acesso em: 14 out. 2020.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma lógica. São Paulo: Atlas, 2001.