



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



## MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES: PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS DE CAPACITAÇÃO DA SEAD/RN

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

### RESUMO

A administração, privada ou pública, deve investir no treinamento e desenvolvimento do quadro funcional. Um desafio proposto às organizações públicas é desenvolver competências, mobilizar recursos e melhorar o atendimento à sociedade. 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, objetivando mapear as competências individuais; identificar as lacunas de conhecimento dos gestores, a fim de priorizar as demandas de capacitação; averiguar a necessidade de treinamento e desenvolvimento, a partir da percepção dos gestores, de modo que os *gaps* de conhecimento sejam informados ao Departamento de Capacitação – DECAP/SEAD. A pesquisa é exploratória – descritiva, quantitativa e qualitativa. A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas: na primeira foi aplicado questionário a 30 (trinta) gestores da SEAD; na segunda, ao subsecretário de recursos humanos da instituição. A partir dos dados, foi possível descrever e priorizar as lacunas de conhecimentos dos gestores, ou seja, informar e subsidiar o Departamento de Capacitação - DECAP/SEAD, no planejamento estratégico de capacitação, assim como na identificação dos *gaps* de conhecimento e nas ações de priorização de treinamentos.

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

### 1. INTRODUÇÃO

Toda organização deve implementar políticas de treinamento e desenvolvimento profissional, a fim de reduzir custos operacionais, aprimorar os processos de trabalho e efetivar a produtividade organizacional.

---

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



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Marras (2000, p. 145) define treinamento como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Dada a tendência de modernização da estrutura pública, bem como deslocamento das tarefas burocráticas para análise de problemas, o mapeamento de competências é imperioso para identificação e desenvolvimento de CHA's - competências, habilidades e atitudes - dos gestores públicos.

Chiavenato (2004, p. 320) discorre que "organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar". Logo, ações práticas de treinamento, desenvolvimento e educação deverão embasar as mudanças organizacionais (PICCHI, 2010).

O presente artigo encontra-se embasado na competência da Secretaria de Estado de Administração de realizar atividades de administração de pessoal relacionada à gestão e ao desenvolvimento de recursos humanos, a promoção e avaliação de políticas de capacitação e a evolução da força de trabalho (RIO GRANDE DO NORTE, 1999).

Por fim, o artigo é resultado final do projeto de pesquisa "mapeamento das competências dos gestores: priorização das demandas de capacitação da SEAD/RN", oriundo do projeto maior “modernização da gestão administrativa e inovação”, edital n° 004/2019 - SEAD/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 entendimento prático de situações, cognitivas e compreensivas, que se apoiam em conhecimentos adquiridos (experiências e qualificações) e os transformam na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Le Boterf (2003) corrobora que competência é uma ação que resulta da combinação de **recursos pessoais** - conhecimentos, habilidades, experiências, capacidades cognitivas -, **recursos emocionais**, **recursos do meio** - tecnologia, banco de dados, livros, relacionamentos -, que não se restringe a um estado, a conhecimento, aos 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



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



das pessoas; e o **espaço ocupacional**, que mede a correlação existente entre a complexidade e a entrega.

## 2.1. 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, tal objetiva identificar e desenvolver as competências necessárias ao atingimento das metas organizacionais (CORRÊA et al., 2019).

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

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.

Sousa e Barbosa (2018) corroboram que a gestão por competências tratada de maneira estratégica poderá: melhorar a formação e a definição de prioridades de desenvolvimento; aperfeiçoar os métodos de recrutamento e seleção; desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho; definir o perfil dos cargos; reforçar a gestão do desempenho; desenvolver os gestores.

A gestão por competência é um sistema de gestão de pessoas, o qual busca desenvolver o conhecimento (saber), a habilidade (saber-fazer) e a atitude (querer-fazer) dos profissionais. Além de identificar e gerir perfis, analisar pontos de excelência e oportunidades de melhoria, diminuir os *gaps* de conhecimento.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

A pesquisa de campo divide-se em duas etapas: primeira, aplicação de questionários aos gestores da Secretaria de Estado da Administração do Estado do Rio Grande do Norte; segunda, ao subsecretário de recursos humanos do órgão.

Registra-se que o universo da primeira pesquisa foram 32 (trinta e dois) gestores da Secretaria, contudo a amostra 30 (trinta) servidores. A coleta de dados ocorreu entre 10/09/2020 a 14/10/2020.

A aplicação dos questionários foi através do *Google Drive, Forms*, exceto 2 (dois) face a face. O instrumento de investigação tinha 8 (oito) perguntas, sendo 7 (sete) fechadas e 1 (uma) aberta.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Na segunda pesquisa utilizou-se, também, de questionário, tal era alicerçado nos conceitos da Matriz GUT. Essa matriz trata-se de uma ferramenta de priorização de problemas, ao qual se encontra ligada ao ciclo PDCA (TRUCOLO et al., 2016).

O questionário foi encaminhado ao subsecretário de recursos humanos, José Ediran Magalhães Teixeira, via WhatsApp, dia 05 de maio de 2021, e devolvido em 12 de maio de 2021.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. PRIMEIRA PESQUISA DE CAMPO

#### 4.1.1. PERFIL DO PÚBLICO ALVO

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 à escolaridade, verificou-se que 37% dos gestores têm graduação e 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%.

**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%



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



	Acima de 57 anos	6	20%
Sexo	Feminino	14	47%
	Masculino	16	53%
Estado Civil	Solteira	13	43%
	Casada	12	40%
	União estável	2	7%
	Viúva	1	3%
	Divorciada	1	3%
	Separada Judicialmente	1	3%
Escolaridade	Ensino Médio	3	10%
	Superior	11	37%
	Pós- Graduação / Especialização	9	30%



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



	Mestrado	4	13%
	Doutorado	2	7%
	Pós-Doutorado	1	3%
Cargo	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.



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

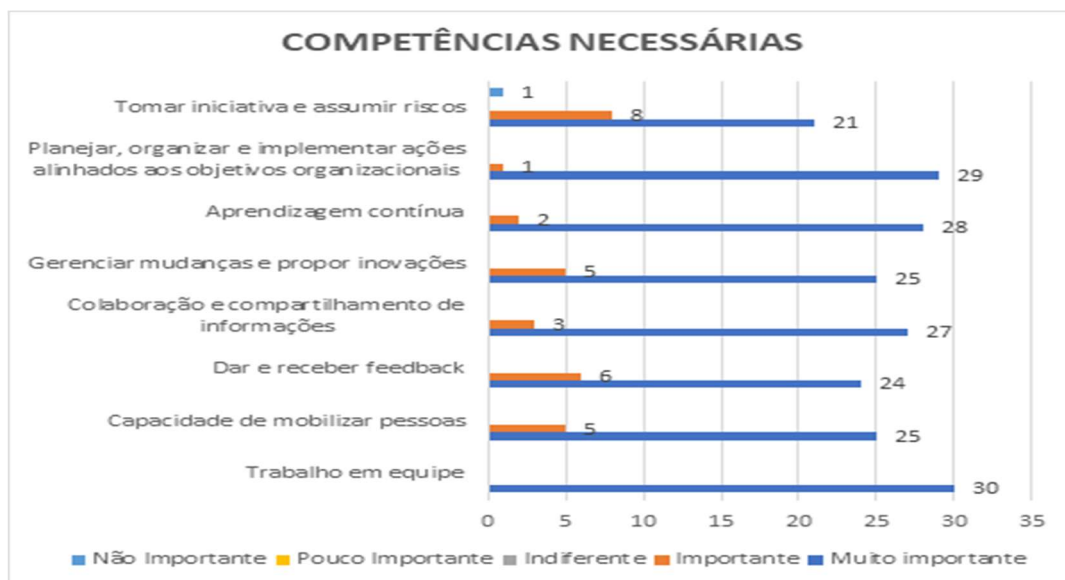
30 nov - 03 dez | evento online



## 4.1.2. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO CARGO DE GESTOR

De posse do grau de importância quanto às 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%).

Gráfico 1: Grau de importância – Competências



Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

## 4.1.3. DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

Analisando os dados auferidos, observa-se que a afirmação “coopero e somo esforços para atender aos objetivos da equipe de trabalho” obteve 87% de concordo totalmente, 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 “compartilho informações no ambiente de trabalho”, 7%.



# 15º CONGESP

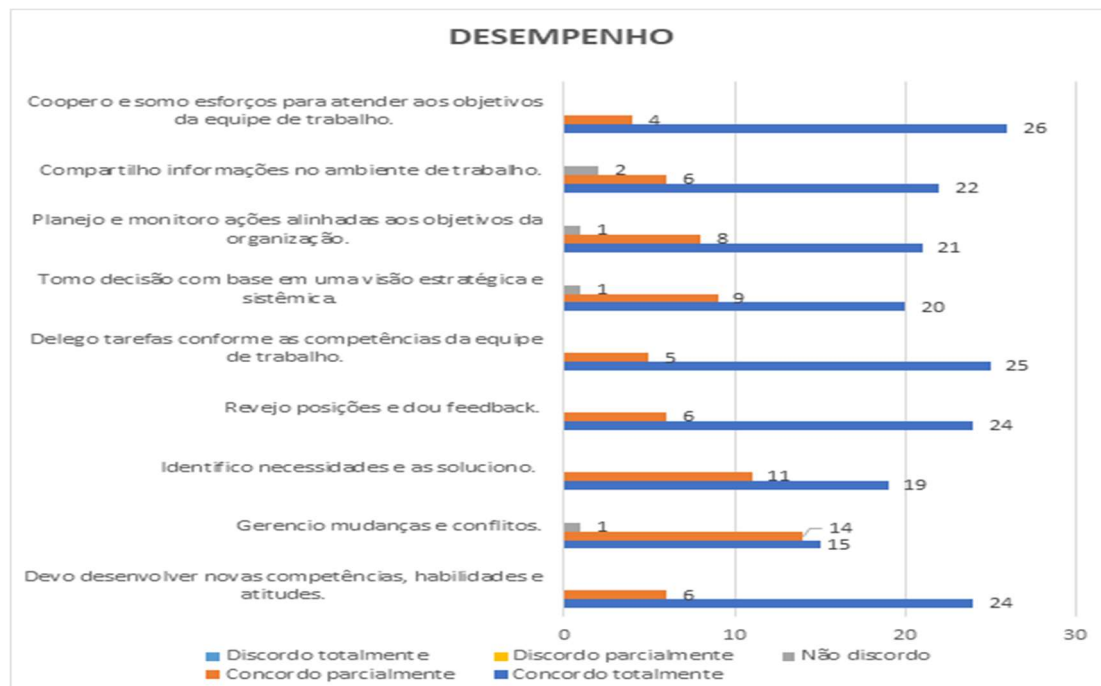
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Gráfico 2: Grau de concordância - Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa out/ 2020.

#### 4.1.4. TREINAMENTOS NECESSÁRIOS AO CARGO DE GESTOR

A partir da oitava pergunta - *especifique até 02 (dois) tipos de treinamentos (cursos de capacitação) necessários para você aperfeiçoar seu desempenho e aumentar a produtividade da Secretaria de Estado da Administração/Escola de Governo? Por quê?* – os entrevistados elencaram os cursos descritos na tabela 2.

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





# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



9	Licitações e contratos	3
10	Gestão de pública	4
11	Legislação de pessoal	1
12	Controle interno	1
13	Linux (Básico e Administrador)	1
14	Rotinas administrativas	1
15	Desenvolvimento de sistemas	1
16	Governança	2
17	Gestão estratégica	1
18	Gestão de conflitos	2
19	Controle de atos administrativos	1
20	Redação oficial	2
21	Auditoria de folha de pagamento	1
22	Liderança	1
23	Qualidade de vida no trabalho	1
24	Redesenho de processo no Bizagi	1
25	Atendimento	1
26	Clima organizacional	1
27	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.

## 4.2. SEGUNDA PESQUISA DE CAMPO

Os cursos que obtiveram maior pontuação (125 pontos), no que tange as variáveis “gravidade”, “urgência” e “tendência”, na visão do subsecretário de recursos humanos, para melhorar a produtividade da Secretaria de Estado da Administração, foram os seguintes: cultura organizacional, gestão de pessoas, plataforma oracle e python, patrimônio mobiliário, licitações e contratos, gestão de pública, legislação de pessoal, controle interno, rotinas administrativas,



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



governança, redação oficial, auditoria de folha de pagamento, liderança, qualidade de vida no trabalho, atendimento.

De posse dos dados da Matriz GUT, observa-se que o Departamento de Capacitação – DECAP/SEAD, deverá implementar políticas e diretrizes de Planejamento Estratégico de Treinamento alicerçadas na variável espaço de tempo (curto, médio e longo), a partir do quadro 1, priorização de treinamento.

## QUADRO 1 – PRIORIZAÇÃO DE TREINAMENTO

PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO		
TEMPO	PONTUAÇÃO	CURSO
Curto prazo	125	Cultura organizacional
		Gestão de pessoas
		Plataforma Oracle e Python
		Patrimônio mobiliário
		Licitações e contratos
		Gestão pública
		Legislação de pessoal



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



		<b>Controle interno</b>	
		<b>Rotinas administrativas</b>	
		<b>Governança</b>	
		<b>Redação oficial</b>	
		<b>Auditoria de folha de pagamento</b>	
		<b>Liderança</b>	
		<b>Qualidade de vida do trabalho</b>	
		<b>Atendimento</b>	
		<b>80</b>	<b>Controle de atos administrativos</b>
	<b>Médio prazo</b>	<b>64</b>	<b>Instrumentação de processos</b>
<b>45</b>		<b>Planejamento de gestão de RH</b>	
<b>36</b>		<b>Clima organizacional</b>	



# 15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



	27	Gestão estratégica
	27	Gestão de conflitos
Longo prazo	30	Relações interpessoais
	30	Gestão de projetos
	18	Desenvolvimento de sistemas
	12	Inteligência empresarial (B.I)
	8	Linux (básico e administrador)
	1	Redesenho de processo no Bizagi

Fonte: Elaborado pela pesquisadora em agosto de 2021.

Em médio prazo, adotou-se os critérios de “alguma urgência” ou “imediate”, quanto à URGÊNCIA de aquisição da capacitação, “vai piorar em pouco tempo” ou “vai piorar imediatamente”, no que se refere à TENDÊNCIA de agravamento do desempenho organizacional pela ausência determinada competência, conforme as respostas do Subsecretário de Recursos Humanos.

Por conseguinte, a implementação de capacitação a médio prazo foi embasada na pontuação “4” ou “5” pontos nas variáveis urgência ou tendência, assim como pontuação total entre 27 a 80 pontos na Matriz GUT.

Os resultados mostram que o curso/competência, planejamento de gestão de RH, obteve a gravidade “3”. Contudo, a urgência para aquisição da capacitação foi



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



imediate (5), a tendência (3), porquanto, o não desenvolvimento da competência conduzirá ao agravamento do desempenho organizacional em médio prazo.

## 5. CONCLUSÃO

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para o desenvolvimento individual e organizacional. Por conseguinte, o investimento em qualificação profissional, bem como identificação de competências e lacunas de conhecimento são imperiosos à gestão por excelência.

Souza e Souza (2018) concernem que a administração pública deve estar fundamentada na inovação e na promoção da educação dos gestores públicos, ou seja, melhoria dos serviços públicos.

Queiroz e Kanaane (2017, p. 172) afirmaram que:

O desenvolvimento das competências deve ser planejado com base no *gap* de competências identificado. Para tanto, a organização deve-se valer de sistemas voltados à capacitação dos funcionários, além de poder agregar pessoas que já possuam as competências necessárias, por meio do recrutamento e seleção.

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

De posse dos dados da pesquisa, a área de **gestão de pessoas** concentra o maior índice de necessidade de capacitação profissional, correspondendo a 15/46 citações.

Os resultados da **segunda pesquisa** demonstraram que 55,55% dos cursos especificados pelos gestores, na **primeira pesquisa** de campo, são prioritários para o desenvolvimento da produtividade da Secretaria de Estado da Administração.

Esses dados ratificam 15 dos 27 cursos elencados pelos gestores na primeira pesquisa são essenciais para produtividade da Secretária de Estado da Administração, na visão do subsecretário de recursos humanos.

Asseverando o referencial teórico e pesquisas 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 competências e habilidades dos servidores, e o atingimento das metas e objetivos organizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS

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



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



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.

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.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 3ª Ed.

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.



# 15<sup>o</sup> CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



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.

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.

TRUCOLO, Ana Cristina; TALASKA, Thomas T. R; ASSUMPÇÃO, Vitoria Tozzo de; CHAGAS FILHO, João Gilberto Astrada. Matriz GUT para priorização de problemas – estudo de caso em empresa do setor elétrico. **Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 124 - 134, dec. 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/183>>. Acesso em: 17 de maio 2021.

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