

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APLICADAS À PROGRESSÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.

Luciane Herculano Correia de Oliveira¹

Gláucia Pinheiro da Silva²

¹ Economista. Aluno de Especialização em Gestão Financeira, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, atuando como servidora pública efetiva na Procuradoria do Departamento de Estradas de Rodagens de Minas Gerais.

² Orientadora. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Mestre em Psicologia Social pela PUC- MG, especialista em Administração de Recursos Humanos. Graduada em Psicologia pela UFMG.

Resumo

O presente artigo consiste em apresentar uma pesquisa com a visão de diversos autores sobre as Competências Gerenciais aplicadas à progressão do servidor público do Departamento de Estradas de Rodagens de Minas Gerais, considerando como principal aspecto a progressão por cargo e função dentro do referido órgão público. Buscando assim, um conteúdo teórico e conhecimento mais aprofundado sobre o tema em questão. O desenvolvimento das competências gerenciais se dá através do equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Essa visão sistêmica descreve o processo de aprendizagem entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional. As competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao autodesenvolvimento, ou seja, a valorização do funcionário público é peça fundamental para o crescimento organizacional, o que significa um crescimento do próprio órgão público.

Palavras-chaves: Progressão. Servidor Público. Competência Gerencial. Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais. Órgão Público.

Abstract

This article is to present a survey of the view of several authors on Management Skills applied to the progression of civil servants from the Department of Minas Gerais Rodagens Roads, considering the main aspect progression by position and function within that public body. Seeking thus theoretical content and deeper knowledge on the subject in question. The development of managerial skills is through the balance between knowledge, know-how and know-act. This systemic vision describes the learning process between what the individual knows, the practicing and how it behaves in the organizational setting. The skills are associated with the development of concepts, skills and attitudes; require training and are reflected by the ability to mobilize resources in working practices; imply joint resources and serve as a pillar for the search of better performances; produce constant questioning and trigger an individual learning process, in which the greatest responsibility must be attributed to the self, that is, the appreciation of the public official is a key to organizational growth, which means an increase of the own public organ.

Keywords: Progression . Civil Servants. Managerial Competence. Department of Highways of Minas Gerais. Public Agency.

1. INTRODUÇÃO

A Competência compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento da capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Competência consiste em saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2002)

As competências da empresa, usualmente denominadas *core competences*, são as competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 203), "as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia". Os autores referem-se à competência essencial como a raiz da competitividade, em mercados inexistentes e futuros. A oportunidade da empresa em identificar as suas competências oferece condições para realizar investimentos e alocar recursos em focos estratégicos. Outros autores preferem utilizar o termo *competência organizacional* (FLEURY E FLEURY, 2000; RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005; DUTRA, 2001), por considerarem que o conceito "competência essencial" está mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro.

Outros autores, como MOURA e BITENCOURT (2006), destacam que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada via treinamento e desenvolvimento. Porém, o padrão referencial parece se restringir a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas. A competência também é vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais (DUTRA, 2001). Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos do negócio transferem essa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação,

as competências organizacionais começam a ser relacionadas às competências coletivas e individuais.

Outros enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados (MOURA, 2006). Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis. Recursos individuais e coletivos passam a ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e as atuais. Mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas. Se o elenco de competências adquiridas dá conta da situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem.

As competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Convém destacar que, muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

Além da concepção de competência como desempenho e resultado, identificam-se enfoques que a sinalizam como mobilização de ativos. Essa nova conceitualização compreende a competência, antes designada como fim, evoluindo para um processo em construção (MOURA, 2006). Trata-se, então, de não apenas quantificar avanços escalonados de competências, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas. Ao articular conhecimentos, habilidades e formas de atuar, simultaneamente se acionam

potenciais para atingir desempenhos (LEI, HITT E BETTIS, 2001). Importa, enfim, conhecer como esses processos de aprendizagem tomam lugar na empresa, tanto na dimensão coletiva como individual.

São considerados formadores das competências: 1) *saber*: relacionado ao conhecimento; 2) *saber-fazer*: corresponde a habilidades; 3) *saber-agir*: vinculado a atitudes (MOURA; BITENCOURT, 2006). Os conhecimentos, habilidades e atitudes se complementam e se articulam de forma sistêmica. Uma prática organizacional que prioriza apenas um desses níveis subestima o efeito sobre os demais. O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Essa visão sistêmica descreve o processo de aprendizagem no cruzamento entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional.

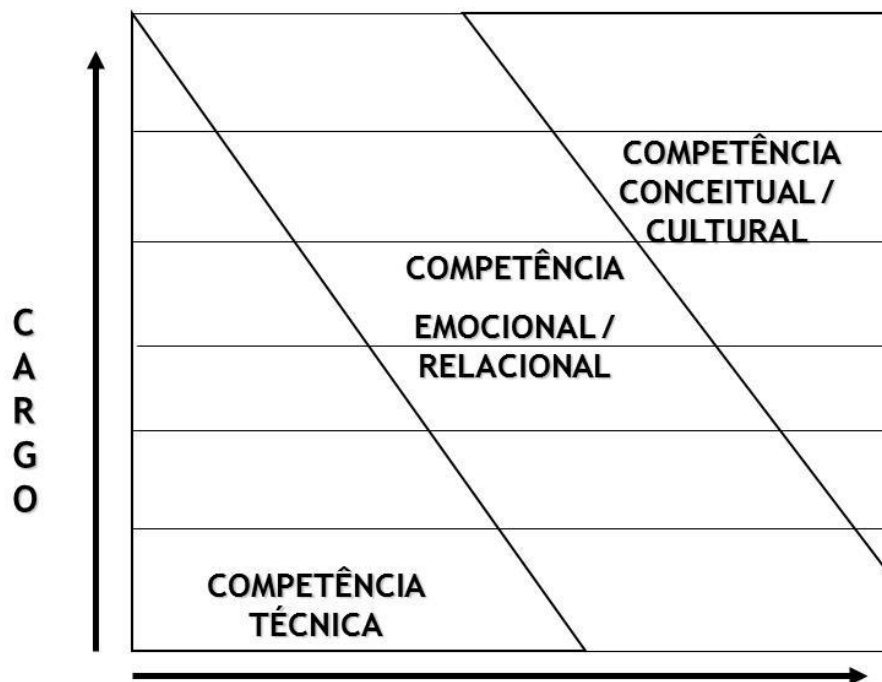


Figura 1. Utilização das Competências

Fonte: Harshey e Blanchard, 1974

Segundo Guimarães (2000, p. 76-77), “a competência é considerada como o conjunto de qualificação ou características preconizáveis que permite a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação”.

De acordo com Bitencourt (2005), os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas (interação).

As práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências, abrangendo todos esses aspectos ou privilegiando alguns deles sobre os restantes. O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado; a competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas; os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva; a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança.

Ao considerar que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais. Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Na gestão empresarial, discute a questão das competências gerenciais, cuja articulação deve culminar como alcance das metas organizacionais. Tal lógica tem sido pensada também no âmbito da gestão pública. A administração pública sofre críticas há séculos no que se refere à ineficácia dos serviços públicos. Desse modo, entende-se que o alcance da eficiência e da eficácia nos serviços públicos passam obrigatoriamente pelo mapeamento e desenvolvimento das competências gerenciais do gestor público.

A gestão de pessoas por competências tem sido empregada nas organizações como importante ferramenta para incentivar caminhos alternativos de soluções que agreguem valor aos produtos e/ou serviços prestados. A premissa é a de que se os funcionários realizarem suas atividades de forma crítica e inovadora, alinhados ao planejamento estratégico da instituição pública em que atuam, haverá, assim, benefícios a serem desfrutados por ambas as partes. Por um lado, a instituição terá sua marca solidificada por meio do reconhecimento público criado pela atuação de sua força de trabalho, que por sua vez passará a ser mais valorizada pelo seu desempenho, condições estas altamente desejadas.

O objetivo deste artigo de revisão bibliográfica é descrever os principais tópicos das competências gerenciais no setor público, a partir de referenciais teóricos distintos, análise das competências pessoais e gerenciais e os resultados de uma pesquisa relacionada ao tema em questão.

2. METODOLOGIA

Para elaboração deste artigo de revisão, utilizou-se como instrumentos para sua realização as seguintes fontes de dados: pesquisa documental; artigos publicados entre os anos de 2000 a 2010, consultados por meio dos serviços dos Periódicos Capes, Bireme, Scielo, Lilacs; consulta de livros didáticos, revistas especializadas e em outros tipos de publicação que continham informações relevantes para a discussão do tema.

3. DISCUSSÃO

3.1. Competências Gerenciais necessárias no Setor Público

A eficiência que no Brasil, obteve status constitucional quando foi incluída como princípio constitucional e pode ser evidenciada a partir da apuração do resultado econômico – anexo nº 20 da Lei nº 4.320/64 (Demonstração do Resultado Econômico) não requer muitos esforços para ser aferida (BRASIL, 1964). No entanto, a eficácia é uma medida de difícil aferição, pois ela contém um alto grau de subjetividade. Assim, a eficácia

será alcançada somente se o gestor possuir competências que favoreçam a sua busca e alcance na prestação de serviços públicos.

Para Souza (1994, p.33) as reformas administrativas no Setor Público no Brasil não consideram os comportamentos humanos no planejamento da mudança, pois:

"[...] a crença de que, uma vez assinados os documentos formais que enfatiza na mudança, ela, como num passe de mágica, ocorrerá".

Este dado indica que a profissionalização do servidor público é ponto de partida para o sucesso no alcance dos resultados desejados.

Segundo Longo (2003) defende a hipótese que deve haver a profissionalização de líderes públicos, cujas competências deverão ser diversificadas se baseadas num conjunto de atributos, tais como motivos, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta.

Para Bronckarte e Dolz (2004) as competências profissionais são construídas ao longo da vida do trabalhador, sendo formadas com base em aprendizagem em ambientes formais e informais. Possuir conhecimentos e habilidades não significa ser competente, pois é possível ter conhecimento sem saber aplicá-lo, logo, as competências não são asseguradas por diplomas, mas desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida.

A noção de competência e de qualificação formal do gestor público ultrapassa seu reconhecimento a partir de um diploma o qual passa a ser substituída pela qualificação composta por um conjunto de competências que envolvem além da capacitação técnica, a formação científica, valores, habilidades e comportamentos sociais.

3.2. O Processo de Progressão do Servidor Público

Segundo a LEI nº 869 de 05 de julho de 1952, a qual refere-se ao Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, esta lei regula as condições do provimento dos cargos públicos, os direitos e as vantagens, os deveres e responsabilidades dos funcionários civis do Estado (BRASIL, 1952). Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros,

observados os requisitos que a lei estabelecer. Os cargos de carreira serão de provimento efetivo ou isolado, de provimento efetivo ou em comissão, segundo a lei que os criar. Os cargos públicos são providos por nomeação, promoção, transferência, reintegração, readmissão, reversão e aproveitamento.

As promoções obedecerão ao critério de antiguidade de classe e ao de merecimento alternadamente, sendo a primeira sempre pelo critério de antiguidade, o critério a que obedecer a promoção deverá vir expresso no decreto respectivo, somente se dará promoção de uma classe à imediatamente superior. Já promoção por antiguidade recairá no funcionário mais antigo na classe, e a por merecimento recairá no funcionário de maior mérito. O merecimento é adquirido na classe; sendo promovido o funcionário, recomeçará a apuração do merecimento a contar do ingresso na nova classe.

Serão promovidos, em primeiro lugar, os funcionários que eram ocupantes dos cargos da classe superior, obedecendo-se o mesmo critério em ordem decrescente. O funcionário que for suspenso poderá ser promovido, mas a promoção ficará sem efeito, se verificada a procedência da penalidade aplicada. O funcionário só perceberá o vencimento correspondente à nova classe quando tornada sem efeito a penalidade aplicada, caso em que a promoção surtirá efeito a partir da data de sua publicação.

A Função gratificada é a instituída para atender os encargos de chefia e outros que a lei determinar, tratando-se do exercício acumulado de cargo, funções do Estado, mediante simples requerimento, de próprio punho e firma reconhecida, dirigido ao Governador do Estado.

3.3. Competências do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER / MG.

Em adesão à política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos do Estado, o DER participa de várias ações desenvolvidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG e possui também uma área em sua estrutura organizacional voltada para as ações

de formação. O objetivo é valorizar o servidor e proporcionar o seu desenvolvimento profissional, de modo a melhorar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços públicos para o cidadão. Em geral são destinadas aos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo e de cargos de provimento em comissão, dessa forma, o setor promove divulga e intermedia a realização de cursos de capacitação, especialização, mestrados e doutorados.

Ao DER compete: executar todos os serviços técnicos e administrativos concernentes a estudos, projetos, orçamento, locação, construção, reconstrução, melhoramentos e pavimentação das estradas de rodagem, inclusive pontes e demais obras complementares; manter a conservação permanente das estradas de rodagem estaduais e suas respectivas obras de arte, podendo, em casos especiais, conservá-las por intermédio das Prefeituras Municipais interessadas, mediante contrato; fiscalizar a conservação das estradas municipais, a cargo das Prefeituras, quando estas receberem auxílio do Estado para a sua conservação e melhoramento; exercer a polícia de tráfego nas estradas estaduais, nos termos da legislação em vigor; proceder à revisão periódica do plano rodoviário estadual e sua sistematização progressiva, visando à integração futura de estradas municipais.

Além de conceder e fiscalizar os serviços de transporte coletivo de passageiros nas rodovias estaduais ou intermunicipais, de acordo com a legislação em vigor, administrando os serviços das estações rodoviárias construídas pelo governo do Estado; manter atualizado o mapa da rede rodoviária do Estado; coligir e coordenar, permanentemente, elementos informativos e dados estatísticos de interesse para a administração rodoviária; manter um serviço permanente de informações ao público, sobre itinerários, distâncias, condições técnicas, estado de conservação das rodovias estaduais, bem como sobre os serviços regulares de transporte coletivo.

Também compete ao órgão proceder pesquisa sobre assuntos rodoviários relativos a pavimentação, solos para fundação, obras de arte, racionalização de tráfegos, economia de combustíveis e materiais, bem como fazer estudos de caráter econômico do tráfego rodoviário e de sua

coordenação com outros meios de transporte; organizar cursos de educação profissional do pessoal rodoviário e facilitar estágios dos técnicos do Departamento em outros Estados.

3.4. . Progressão do Servidor Público

O Banco de Talentos do DER é uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas que concentra a informações curriculares do servidor, permitindo conhecer as suas competências e realizar cruzamentos dos perfis existentes com o perfil demandado para a composição de equipes, trabalhos específicos, movimentação de servidores e tomadas de decisão.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que identifica os pontos fortes e pontos de melhoria de cada servidor, com o objetivo de se trabalhar no desenvolvimento de suas competências, gerando um retorno em termos profissionais.

As políticas de progressão do setor público, em geral, são realizadas através de planos de cargos e salários, que são leis que normatizam a promoção e progressão das carreiras públicas. A administração de cargos e salários procura ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens, fórmulas estatísticas e pode ser melhor apresentado no site do DER/MG.

A estrutura de cargos e salários encontra-se verticalmente nas empresas privadas, distribuídas em níveis estratégicos, táticos e operacionais, no setor público não é diferente, existem departamentos que atuam especificamente no sistema de recompensas, benefícios, remuneração e desempenho organizacional.

Um dos maiores desafios das políticas salariais atualmente é direcionar recursos e focos para os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, atrelar remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e grupo, possibilitar crescimento, sem perder o foco de resultado.

A remuneração estratégica é voltada para as estruturas e políticas de cargos e salários baseado em sistemas de avaliação de cargos e sistemas de mercado. A remuneração estratégica oferece ao servidor segurança e garantia no final do mês, remunera missão, posição e hierarquia.

Segundo Marini (2004), os servidores tem que ser capazes de atingir competências exigidas para o exercício dos cargos e funções, obrigando assim as organizações públicas à investirem em capacitação e treinamento.

Para Brandão & Guimarães (2001), através desta aprendizagem se desenvolvem as competências individuais do colaborador, ou seja, daquilo que aprendeu se expressa através do seu desempenho de trabalho.

Ao ingressar em uma carreira pública, pode-se apurar o nível de competência do servidor e definir seu plano para a sua progressão funcional e promoção (KALIL PIRES *et al.*, 2005).

O desenvolvimento na carreira no setor público, se dá através da Progressão, que é a passagem do servidor do grau que se encontra para o grau subsequente, ocorre de 2 em 2 anos; e através da Promoção, que é a passagem do servidor do nível que se encontra também para o nível subsequente, mas ocorre de 5 em 5 anos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das competências gerenciais descreve o processo de aprendizagem no cenário organizacional, pois demandam a capacitação do servidor público na busca de melhores desempenhos para a valorização do funcionário público. Um dos fatores determinantes na competência, é expressa pelo desempenho do indivíduo a partir de suas atribuições, responsabilidades e objetivos organizacionais. São as competências individuais que agregam valor a organização, e determinam o resultado, através do desempenho profissional que devem ser continuamente aprimoradas e desenvolvidos.

O ingresso no serviço público é determinado por lei através de concurso público sendo que as promoções e progressões internas também obedecem ao Plano de Cargos, Salários e Carreira. No DER tanto a progressão na carreira como a promoção ocorrem de acordo com o tempo de serviço, mas os fatores

como competências desenvolvidas serão avaliados pelos processos de avaliação de desempenho e também serão consideradas para alocação em postos de trabalho e em movimentações de pessoal. As competências serão avaliadas para determinar o mérito do funcionário e a possível promoção por classe de trabalho.

Um Plano de Cargos e Salários condizente e justo com a realidade do país e de vida dos servidores públicos, talvez seja a única forma de recuperar, pelo menos em parte, as perdas salariais que se amontoaram no decorrer dos anos sem reajuste.

Diante dessa realidade a administração de cargos e salários é uma excelente ferramenta a ser utilizada pelo setor de Recursos Humanos, pois envolve ações gerenciais e técnicas das organizações e é responsável pela remuneração eqüitativa, motivação e carreira dos servidores, agregando a estas atividades os fatores motivacionais, fomento e beneficiários para os mesmos.

As competências gerenciais são necessárias à todos os servidores que têm por ambição conseguir uma promoção ou uma gratificação, isto é, a valorização do servidor público é a contribuição para que um órgão tenha excelência no atendimento ao público o que significa um crescimento do próprio órgão. Desta forma, conclui-se que a utilização de um modelo com base em estratégias, na administração pública, garante maior aproveitamento do potencial humano, gera melhoria do desempenho, valoriza os servidores, motiva a busca pelo desenvolvimento contínuo, além de permitir a transparência das ações públicas.

5. REFERÊNCIAS

ALMG. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Governo de Minas Gerais. **Legislação Mineira.** Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEL&num=1731&comp=&ano=1946>>. Acesso em 20 de abril de 2015.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964a.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Anexo nº 20: Demonstração do Resultado Econômico.** Presidência da República Casa Civil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em 21 de abril de 2015.

BRASIL. **Lei nº 869 de 06 de julho de 1952b.** Dispõe sobre o Estatuto dos funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Juscelino Kubitschek de Oliveira. Disponível em <http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/LEI_869.pdf>. Acesso em 21 de abril de 2015.

BRONCKART, J. P.; DOLZ, J. **A noção de Competência: qual é sua pertinência para o estudo da aprendizagem das ações de linguagem?** In: DOLZ, J. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DER/MG. Departamento de Estradas e Rodagens de Minas Gerais. Governo de Minas Gerais. **Missão e Valores do DER.** Disponível em <<http://www.der.mg.gov.br/institucional/sobre-o-dermg/missao-e-valores>>. Acesso em 20 de abril de 2015.

DER/MG. Departamento de Estradas e Rodagens de Minas Gerais. Governo de Minas Gerais. **Objetivo operacional e Competências Legais.** Disponível em <<http://www.der.mg.gov.br/institucional/sobre-o-dermg/competencias-legais>>. Acesso em 20 de abril de 2015.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e estratégia organizacional-** as pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002. 305 p.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, Tomás A. **A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência.** RAP3 2000. Disponível em <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp_rap_artigos.asp?cd_edi=4>. Acesso em 21 de abril de 2015.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap.09 e 10.

HERSEY,P.; BLANCHARD,K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. p.189.

KALIL PIRES, Alexandre. et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <www.enap.gov.br> Acesso em 17 de abril de 2015.

LEI, David; HITT, Michael; BETTIS, Richard. **Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico.** In: FLEURY, Maria Tereza Lema; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Ed.). *Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

LONGO, Francisco. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público.** Revistado Serviço Público, Ano 54, n.2, abr-jun, 2003, p.7-33.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: Mcgraw-Hilldo Brasil, 1977.

MARINI, Caio. **Gestão Pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda.** Brasília, 2004.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** São Paulo , v. 5, n. 1, 2006.

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEPLAG. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.** Governo de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em 23 de abril de 2015.

SOUZA, Wertson. **Brasil de Interesse Público e resistência à mudança: Estudo de casos em uma Secretaria de Estado.** 1994. 211p. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pesquisa e Estudos em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994. p.33.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência, por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.