



Universidade de Brasília
Curso de Gestão de Políticas Públicas

NARA RAÍSSA DIAS GOMES

**PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE CARREIRAS
PARA AS CARREIRAS DE NÍVEL SUPERIOR DO CICLO DE
GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Brasília – DF

2014

NARA RAÍSSA DIAS GOMES

**PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE CARREIRAS
PARA AS CARREIRAS DE NÍVEL SUPERIOR DO CICLO DE
GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Relatório de pesquisa a ser apresentado
como trabalho de conclusão da disciplina
“Residência em Políticas Públicas”.

Professora Orientadora: Dra. Sheila
Cristina Tolentino Barbosa

Brasília – DF

2014

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar o alcance do objetivo do Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras, que visa à capacitação dos servidores do ciclo de gestão, considerando a crescente necessidade do desenvolvimento dos servidores, para enfrentamento dos desafios no seu campo de atuação. Para tanto, foi usado como modelo de análise a gestão por competência, assim a pesquisa analisou questionários aplicados aos discentes para avaliar os níveis de aprendizagem que são alcançados com o Programa a fim de criar uma burocracia mais competente. Também foi utilizada a técnica de observação participante, que teve contribuição enriquecedora com detalhamentos para análise dos resultados. Com base na avaliação dos questionários contendo a opinião dos participantes, foi observado que o Programa alcança os níveis de aprendizado referente à assimilação de conteúdo, enriquecimento do conhecimento e adequação dos temas no desenvolvimento das atividades profissionais.

SUMÁRIO

1	Introdução	5
2	Referencial Teórico	11
3	Procedimentos Metodológicos	16
4	Diagnóstico da Política Pública	21
4.1	O Programa de Aperfeiçoamento Para Carreiras.....	21
4.2	Avaliações do evento de Aprendizagem.....	28
4.3	Avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras.....	29
5	Considerações Finais.....	32
6	Referências	34

1 Introdução

No âmbito da Administração Pública, busca se cada vez mais a qualificação dos servidores públicos no seu meio de competência. Esse processo foi ganhando espaço na área da gestão governamental, como um meio de criar uma linha de pensamento que tornasse a burocracia mais eficaz em sua carreira. Para o presente trabalho, definimos eficácia como resultada da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas. Vários são os recursos utilizados de forma diferenciada para traçar uma linha de pensamento nesses burocratas, responsáveis pela gestão pública.

Hoje vivemos um momento de profissionalização crescente da burocracia, comprovada, entre outras coisas, pela criação de novas carreiras de Estado e fortalecimento das existentes. Para o enfrentamento dos desafios do Estado, torna-se essencial o progressivo desenvolvimento das burocracias por meio do fortalecimento das competências necessárias para a eficácia nas ações realizadas no meio de atuação desses burocratas.

Desta forma, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, como escola de governo responsável pela capacitação dos gestores públicos, direciona as suas ações e programas no sentido de contribuir para a construção e o fortalecimento de uma gestão democrática, participativa, responsável, transparente e integrada, visando o aumento da capacidade de governo na gestão das políticas públicas por meio do desenvolvimento de competências dos servidores para o desenvolvimento da sociedade brasileira. (ENAP, 2009)

Competência é a qualidade de ser adequado e bem qualificado frente aos desafios da governança. É a capacidade de tomar decisões bem informadas e coerentes, com base em um grupo de habilidade, atitude e conhecimentos necessários para a realização eficaz das tarefas. A competência gera ações e comportamentos identificados pela contribuição para efetivas mudanças no contexto organizacional. Esses comportamentos são de suma importância para um desempenho satisfatório nos desafios apresentados a burocracia. (HILSDORF, 2012).

A ENAP é uma escola de governo designada a trazer inovações no que se refere ao desenvolvimento de pessoal. É responsabilidade da organização, avaliar

os temas que devem ser trabalhados para que se desenvolva uma ação prática capaz de transformar setores do Estado, mediante processo que acompanhe as novas exigências da gestão. Tem como empenho manter programas de formação e aperfeiçoamento dos altos quadros da Administração Pública (REIS,2009).

A ENAP está diretamente envolvida com a execução do Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras, é responsável por apresentar proposta curricular, a ser aprovada pelo órgão supervisor das carreiras de gestão governamental, abordadas pelo programa. A execução do programa se dá através da Diretoria de Formação Profissional da ENAP, por meio da Coordenação Geral de Formação, que tem a função de planejar, programar, acompanhar e avaliar as atividades pedagógicas e administrativas necessárias para a realização dos cursos. (ENAP, 2009)

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras é um programa de oferta regular de cursos para o desenvolvimento profissional dos integrantes das carreiras de nível superior do ciclo de gestão governamental. De acordo com a Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, em seu art. 10, são carreiras de nível superior do ciclo de gestão governamental: Analista de Finanças e Controle – AFC; Analista de Planejamento e Orçamento – APO; Analista de Comércio Exterior – ACEX; e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG. (BRASIL, 2008)

O Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras é oferecido semestralmente para carreiras que fazem parte do ciclo de gestão, como uma estratégia de contribuir para o fortalecimento da integração de sua atuação. Acredita-se que a convivência entre profissionais de diferentes carreiras do ciclo de gestão proporciona uma rica troca de experiência o que cumpre com a função de fortalecimento da profissionalização.

O referido programa constitui uma educação continuada baseada no ensino de aplicação direta no ambiente de trabalho. A principal característica da oferta é a sua divisão em módulos, sendo esta aberta e flexível para que os gestores possam escolher suas próprias trilhas de aprendizagem, que sejam adequadas às funções desempenhadas, além de escolher os momentos corretos para participar. A regularidade e amplitude da oferta do programa contribuem para com o objetivo de torná-lo uma estratégia de desenvolvimento profissional alinhada ao

desenvolvimento de burocratas mais aptos em contribuir com o desempenho eficaz do Estado.

Com base nas atribuições do cargo e nos desafios da Administração Pública Federal, os programas de aperfeiçoamento pautam-se pelos objetivos de aprimorar as competências transversais relacionadas à visão sistêmica da gestão governamental e de fortalecer a capacidade de análise das especificidades dos problemas com os quais os governos e seus diversos órgãos lidam. A construção pedagógica e metodológica dos cursos do programa de aperfeiçoamento tem sua base nos princípios do desenvolvimento de competências. (ENAP, 2009)

O Programa tem por objetivo geral oferecer marco teórico e prático que possibilitem o aprimoramento de competências profissionais no campo de atuação das carreiras do ciclo de gestão com base na gestão governamental e nas políticas públicas, em consonância com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. (ENAP, 2009)

Entender a reflexão necessária para articular as competências e as situações específicas de cada organização, e fortalecer a capacidade de análise das especificidades dos problemas que os governos têm que lidar, são pontos cruciais para a disseminação de uma linha de ação de gestão pautada pelo princípio da eficácia da governança das políticas públicas. Esses pontos são abordados no Programa de Aperfeiçoamento.

Com objetivo de promover a capacitação dos servidores da Administração Pública Federal, os cursos são ofertados periodicamente, com o pressuposto de contribuir com o constante aprimoramento das competências dos gestores, contribuir com a melhoria da governança e da gestão dos meios públicos, assim como buscar a eficiência dos gastos públicos. (ENAP, 2013).

A oferta dos cursos é abrangente, variada e flexível, em permanente atualização, tendo em vista a inovação e o atendimento das necessidades de desenvolvimento de competências na gestão pública. Todos os cursos possuem caráter teórico - aplicado de modo a torná-los mais próximos da realidade do trabalho dos profissionais participantes, com diversificadas estratégias de ensino-aprendizagem. (ENAP, 2009).

Para a realização dos cursos são utilizadas diversas metodologias: aulas expositivas, com apresentação de slides; debates; apresentação de trabalhos em

grupo; oficinas discussões em grupos; estudos de casos; seminários, painéis e palestras com apresentação de experiências práticas e debates com o objetivo de facilitar a aprendizagem e aplicabilidade dos conteúdos a situações concretas de trabalho na Administração Pública Federal. (ENAP, 2009) É parte da metodologia dos cursos promover estudos de casos onde os participantes possam utilizar o conhecimento adquirido nos cursos para buscar uma solução. Essa ação representa a tentativa de uma abordagem prática dos temas trabalhados nos cursos.

A Coordenação Geral de Formação é responsável por discutir e aprovar os critérios para a avaliação de aprendizagem e orientações necessárias para o desenvolvimento de todas as atividades elaboradas pelo professor. O professor é escolhido de acordo com sua formação e por ser reconhecido em seu tema de estudo. Não há um modelo de critérios exigidos para a escolha dos mesmos.

Os cursos contam com regulamentos didáticos, sendo necessárias frequências mínimas e trabalho de conclusão sujeito à avaliação do docente. Há regras sobre período de matrículas, limitações do número de vagas, desistência do aluno e outras.

Tendo em vista as necessidades dos profissionais em relação a conhecimentos cognitivos, instrumentais e interativos, o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras está subdividido em quatro campos de competência sendo eles: (i) gestão governamental e de organizações públicas; (ii) técnicas associadas à gestão de políticas públicas; (iii) temas transversais de políticas públicas; e (iv) competência de relacionamento e gestão de equipes. (ENAP, 2013)

O programa tem seu foco de aprendizagem nessas quatro grandes áreas de competência, pra viabilizar seu objetivo de criar uma linha de pensamento em gestores que formarão uma burocracia mais eficaz.

O Programa de Aperfeiçoamento visa capacitar os servidores para um melhor desempenho de suas atividades e assim tornar a Administração Pública mais eficaz. Sendo eficácia medida pelo nível em que o programa atinge seus objetivos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos servidores e de competências essenciais para a melhoria da gestão de políticas públicas no governo federal.

Os conteúdos dos cursos não são concebidos a partir de campos de conhecimento específicos e delimitados. Para que as competências possam ser desenvolvidas, a seleção de conteúdo considera: as necessidades organizacionais; suas declarações estratégicas; os interesses e problemas da realidade social; e as

motivações e as possibilidades dos indivíduos. Implícita a essas considerações, está à concepção de programa organizado por assuntos ou por problemas, que considera múltiplas dimensões, todas inter-relacionadas. (CHIPARI; REIS, 2005)

O interesse da pesquisa é investigar o quanto a abordagem, a temática e o foco dos cursos ofertados pela ENAP a esses servidores, das carreiras de gestão do governo federal, realmente qualifica servidores mais competentes. Assim, assumiu-se como pergunta norteadora a seguinte: **os assuntos abordados são realmente relevantes nas atividades profissionais, condicionando profissionais mais competentes com aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos?**

Como o intuito da pesquisa era analisar se os profissionais das carreiras participantes realmente saem do Programa de Aperfeiçoamento mais aptos a lidar com suas competências na Administração Pública, foi estudada a gestão dos cursos ofertados. Abarcam-se como gestão, a estrutura, a metodologia utilizada nos cursos, os tipos de avaliações aplicadas aos discentes, à organização e a avaliação dos cursos, todo o processo de avaliação promovido pela Coordenação Geral de Formação. Os critérios utilizados para as escolhas dos docentes, juntamente com a observação da qualificação dos escolhidos referente aos temas abordados, também exercem influência no resultado da capacitação dos servidores, e com isso há necessidade de analisar esse ponto também.

Este trabalho analisou dados para saber se a gestão dos cursos ofertados viabiliza essa capacitação de conhecimentos. Uma vez que existe a necessidade de uma burocracia cada vez mais qualificada e competente, para que o desenho da gestão pública se torne cada vez mais eficaz, os cursos devem ser analisados como instrumentos a viabilizar essa eficácia.

Os objetivos de ações de desenvolvimento no que tange à gestão por competências são desempenhadas de forma a transmitir, a partir da compreensão sobre os desafios da Administração Pública, a necessidade de influenciar atitudes e valores para o desempenho de situações concretas do trabalho, expressando competências necessárias para um desempenho eficaz e seu reflexo na dinâmica organizacional. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

No que diz respeito à dimensão de avaliação do programa, deve considerar-se que o objetivo da capacitação deve ser o desenvolvimento de competência, compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em ação. Nessa perspectiva ampla, a avaliação deve compreender níveis

mais profundos de alcance da capacitação - do que o da reação, tais como o de aprendizagem, o de mudança do comportamento no trabalho (de competências), e o de avaliação do impacto das mudanças no desempenho organizacional. (SANO; MONTENEGRO, 2013)

Dando sequência ao relatório de pesquisa, temos apresentado a seguir o referencial teórico, que dará base para as discussões futuras. No capítulo 3, são explicados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo desta pesquisa, sendo seguido pelo capítulo 4, que traz a argumentação dos significados dos resultados obtidos através dos resultados alcançados com os procedimentos metodológicos baseados nos conhecimentos definidos no referencial teórico. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais sobre o programa estudado de forma crítica.

2 Referencial Teórico

As transformações estruturais do Estado trouxeram para o setor público inúmeros desafios, com a exigência de adaptação a esses novos desafios. Isso tem resultado, ao longo dos últimos anos, em processos de mudanças organizacionais, de alteração nas missões das organizações públicas, com a incorporação de novas ferramentas tecnológicas e organizacionais, que por sua vez vêm provocando a implementação de novos métodos de trabalho. Tais transformações produzem mudanças no próprio conteúdo do trabalho exercido pelos servidores públicos, trazendo novas tarefas, eliminando velhas abordagens, remodelando outras tantas. (Amaral, 2004)

Esse novo cenário de mudanças contínuas exige do servidor público muito mais esforço cognitivo e competências bastante diversificadas, com maiores exigências de responsabilidade, autonomia, adaptabilidade, cooperação, relacionamento e comunicação. Enfim, um servidor capaz de lidar com novas demandas e novos segmentos sociais. A alta qualificação dos quadros permanentes da Administração Pública é fundamental na manutenção das políticas, dos serviços e da aplicação dos recursos públicos dentro do espírito do interesse coletivo, ou seja, da gestão governamental. (AMARAL, 2006)

Segundo o desenvolvimento de competências, o referencial básico da capacitação deixa de ser a tarefa e passa a ser a missão que cumpre a tarefa ou o conjunto de tarefas do campo de atuação do profissional. Abordam-se, portanto, os elementos de autonomia e responsabilidade por resultados como partes estruturantes da ação desejada dos profissionais, levando o foco da capacitação para o resultado e o impacto do trabalho do profissional na organização em que atua. (CHIPARI; GALVÃO, 2005)

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelece que os órgãos federais elaborem planos de desenvolvimento profissional (incluindo ações de capacitação) para seus quadros com base no desenvolvimento de competências. (BRASIL, 2006)

Ainda que de forma não sistemática, os órgãos, têm buscado construir seus planos de desenvolvimento. A ENAP participou da formulação dessa política e é

executora desses planos, no que diz respeito às ações de formação e capacitação. Tem atuado como organização relevante no assessoramento aos órgãos que a procuram com planos nessa linha. (ENAP, 2009)

O estabelecimento de uma sistemática de gestão da carreira, fundamentada na gestão por competências - é um objetivo fundamental para que o Programa de Aperfeiçoamento oferecido pela ENAP possa maximizar sua contribuição para a melhoria do desempenho desses profissionais no que toca aos desafios impostos pelo Estado. (AMARAL, 2006)

Como o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras - visa o preenchimento da lacuna de competência que existe na Administração Pública, foi abordada nessa pesquisa a gestão por competência como modelo gerencial utilizado pelas organizações para alcançar um melhor desempenho nas funções exercidas. (BRANDÃO, 1999)

Entende-se como competência para o desenvolvimento do presente trabalho como a combinação de conhecimento, habilidade e atitude, expressa pelo desempenho do servidor em seu cargo com o intuito de viabilizar a maior eficácia da Administração. Podemos entender desempenho eficaz de uma pessoa, nos termos definidos nesta pesquisa, como a representação de sua competência. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

O conceito de competência é um elemento norteador dos processos de capacitação profissional de indivíduos, que devem ser capazes de mobilizar e dominar, na ação e em tempo real, os diferentes elementos que compõem o conjunto de saberes e habilidades pertinentes a um campo profissional. (RAMALHO; NÚÑEZ, 2004).

A base dessa concepção está na qualidade da ação do profissional. A ENAP tem buscado estruturar seus programas por competências, buscando preparar os gestores para um saber-fazer reflexivo, crítico, no contexto em que vão desempenhar as competências adquiridas. (ENAP, 2009)

O conceito de competência traz uma noção de interação entre teoria e prática e o desenvolvimento da competência implica a elaboração teórica e conceitual sobre a prática, extrapolando a simples capacidade de fazer, pela capacidade de produção e reprodução do conhecimento, consciente e orientada por objetivos relacionados com o trabalho. (HILSDORF, 2012)

De acordo com essa perspectiva, as limitações dos cargos são tratadas com a ampliação das competências, materializadas pela capacidade de criar novos conhecimentos, analisar situações, contribuir para o movimento de melhoria contínua. Não se trata de desenvolver pessoas que cumprem, isoladamente, tarefas e ordens, mas sim grupos de indivíduos que estão envolvidos em processos e têm a capacidade de se relacionar com os grupos internos e externos à organização, com iniciativa e maior visão de propósitos. É necessário o fortalecimento das organizações públicas com base no desenvolvimento dos indivíduos. (AMARAL, 2006)

Capacitar por competências significa desenvolver responsabilidade, autonomia, capacidade de inovação e visão estratégica, que embasem o desenvolvimento integrado e articulado de conhecimentos, habilidades e atitudes. As qualidades citadas são características de profissionais competentes, seja qual for o seu campo de atuação ou posição hierárquica. E o profissional competente na função pública, por sua vez, tem que pautar-se por valores do Estado democrático, como a ética pública, a responsabilidade social e a moral pública, temas como esses que também fazem parte da abordagem do Programa de Aperfeiçoamento. (AMARAL, 2006)

No contexto atual, a eficácia das organizações parece derivar de sua capacidade de desenvolver competência em torno dos objetivos organizacionais. Mais uma vez, o aprimoramento das competências dos gestores esta fortemente ligada à concepção da busca de uma gestão mais flexível e empreendedora que possibilite uma melhor eficiência e qualidade no desempenho do setor público.

É importante destacar que o modelo de gestão por competência está relacionado ao impacto causado do programa sobre o público alvo, identificando os efeitos gerados procura. Avaliar o impacto alcançado é mensurar o real valor de um programa de aperfeiçoamento que visa tornar mais eficazes as decisões tomadas por uma burocracia. O que torna a avaliação do aprimoramento de competência indispensável, pois caso o resultado não seja o esperado, pode-se replanejar a atuação (SANO; MONTENEGRO, 2013).

A principal dificuldade, porém, é a de avaliar a vinculação entre as ações do programa e as mudanças percebidas, uma vez que não basta um profissional

competente, é necessário que o mesmo encontre estrutura e apoio adequado para o desenvolvimento dessas competências adquiridas.

A implantação de uma gestão por competências efetiva depende de um ambiente organizacional no qual o profissional consiga identificar a existência uma dinâmica de valorização do desenvolvimento profissional, onde esse desenvolvimento seja usado como recurso estratégico da organização, destacando que, se essa organização for pública, os valores e objetivos estão associados à ideia desejável pela sociedade em consonância com o papel do Estado. (REIS, 2009)

É de suma importância que a gestão do Programa, incluindo todos os aspectos envolvidos no seu desenvolvimento, seja avaliada, para saber se o resultado buscado é realmente alcançado. A avaliação é o meio mais eficiente em entender os processos que um programa ou política deve passar para atingir seu resultado (SCHABBACH; RAMOS, 2012).

Para o alcance dos objetivos do presente trabalho foram analisados os dois primeiros níveis de reação da aprendizagem, que tratam da opinião dos participantes em relação à adequação dos conhecimentos adquiridos. As avaliações das atividades educacionais foram baseadas no modelo proposto por Kirkpatrick (1976), segundo o qual a avaliação deve ocorrer em quatro níveis: reação; aprendizagem; mudança de comportamento; e resultados para a organização.

Outra referência importante nos processos avaliativos é o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) elaborado por Borges-Andrade, 1984. Esse é um modelo genérico de avaliação construído a partir da teoria da efetividade dos eventos de aprendizagem. O MAIS abrange questões sobre insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente dos eventos de aprendizagem.

Dada a complexidade, a abrangência, a diversidade e a especificidade da Administração Pública Federal, além da mudança permanente do contexto econômico, social e institucional, o Programa de Aperfeiçoamento busca desenvolver no gestor o seu potencial de ser sujeito de seu próprio desenvolvimento, ao longo de sua carreira, fornecendo uma grade de cursos ampla o suficiente para dar conta das principais competências para a gestão de políticas públicas, reconhecendo a especificidade dos desafios do governo federal. (FERRAREZI; ZIMBRÃO, 2006)

Finalmente, é preciso destacar que a avaliação sistemática, contínua é uma ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos gestores condições para aumentar a eficiência, efetividade e eficácia dos recursos aplicados em seu meio de atuação, assim como a percepção de novas competências para que acompanhe contexto social sofre modificações. Faz-se necessário, portanto, o desenvolvimento de um conjunto harmônico e sistemático de conhecimento, habilidade e atitude juntamente com avaliação do desempenho dos próprios gestores na busca da formação de uma burocracia mais aprimorada ao desenvolvimento de uma gestão flexível e adaptada à realidade que vivemos. (COSTA; CASTANHAR, 2003)

No capítulo três estão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, coerentes ao referencial teórico aqui descrito e comentado.

3 Procedimentos Metodológicos

Com base no roteiro proposto para viabilizar o objetivo do presente trabalho, algumas técnicas da pesquisa social foram utilizadas, como: observação participante, pesquisa documental e entrevistas.

A observação participante, definida muitas vezes como trabalho de campo teve como base a observação pelo pesquisador dos cursos realizados durante o período da imersão, período de 17/03 a 19/05/2014. Observaram-se nesse esforço como é o funcionamento dos cursos, o número de alunos em sala, o tipo de avaliação proposto pelo docente e outros elementos da aplicação do programa em foco.

Essa técnica possibilitou graus diversos de integração com o grupo observado e de sistematização dos procedimentos de recolha de informação, estabelecido com base nos objetivos do trabalho. A pesquisa observacional foi enriquecedora para o trabalho, uma vez que essa viabilizou a agregação de informações através de diálogos pertinentes com os envolvidos nos cursos. Informações essas que foram registradas nos diários de campo dando um maior embasamento sobre a percepção e os resultados do Programa de Aperfeiçoamento. (ANGROSINO, 2009)

Durante o período de imersão, foram elaborados de cinco diários de campo. Esses diários foram de suma importância para a realização da pesquisa, pois ajudaram na construção conclusiva do estudo a partir daquilo que era colhido durante as entrevistas e observações. Se a entrevista é uma extensão lógica da observação participante, os diários de campo podem ser considerados uma extensão tanto das entrevistas quanto da observação participante, pois neles se registra tudo aquilo que formalmente não é dito em uma entrevista. Ademais, possibilitam ao pesquisador analisar posteriormente com maior detalhamento e cuidado o que foi reconhecido no momento da interação como relevante à pesquisa.

Na imersão realizada na ENAP ocorreu a oportunidade de acompanhar os seguintes cursos: Licitações e Regime Diferenciado de Contratações; Comunicação em Situações de Crise; Gestão do Conhecimento: teorias e boas práticas; Ética e Política no Serviço Público; Liderança Dinâmica no Serviço Público; Mapeamento de

Atores, Rastreamento de Agendas e Análise de Conjunturas; e Gestão Orçamentária e Financeira. Cada um desses cursos teve sua metodologia, objetivo e ementa elaborados pela Coordenação Geral de Formação juntamente com o professor escolhido para viabilizar a capacitação dos servidores participantes.

A pesquisa documental foi indispensável porque a maioria das informações vem das fontes escritas, essas são quase sempre base importante do trabalho de investigação. Existiu uma análise realizada a partir de documentos considerados autênticos e seguros. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos sobre um tema ou problema. (MINAYO, 2003)

Os documentos disponibilizados pela Coordenação Geral de Formação da ENAP referente ao Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras englobaram não só os cursos recentes, mas desde os primeiros a se desenvolverem e também documentos que abordavam a da formulação do programa. Nesse âmbito, usaram-se documentos que tratam do regulamento e diretrizes do programa e dos critérios de avaliação dos participantes, bancos de dados referentes aos participantes e ao próprio programa e outros.

Cabe ressaltar que os participantes do curso respondem a uma avaliação ao final de cada curso oferecida pela Coordenação Geral de Formação, onde avalia metodologia, docente e a própria equipe da ENAP responsável pela organização. Adota-se ficha avaliativa respondida tanto objetivamente, quanto subjetivamente. Com acesso a esse material, essa pesquisadora conseguiu perceber as opiniões dos participantes, passo importante para o alcance dos objetivos do estudo realizado, expostos na introdução deste relatório. Esse tipo de documento visa exatamente analisar o quanto o Programa de Aperfeiçoamento acrescenta na capacitação dos servidores. (BORGES-ANDRADE, 1984)

Como a Residência em Políticas Públicas proporciona ao observador a chance de se relacionar diretamente com os atores envolvidos no processo de formação e aplicação dos cursos e os próprios participantes, no presente trabalho não houve entrevistas pessoais formais com a equipe organizadora, os docentes ou os próprios gestores, mas sim diálogos informais.

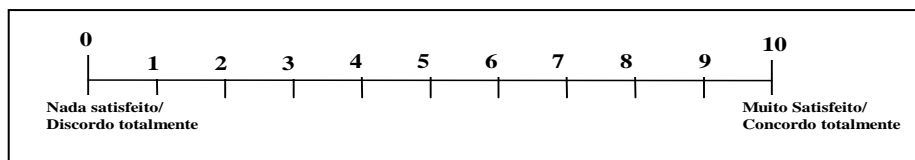
Os métodos de pesquisa utilizados serviram para um embasamento fortemente rico em detalhes e descrição de opiniões, o que tornou a análise de dados bastante precisa e coerente com o objetivo que a pesquisa buscava analisar. (MINAYO, 2003)

Como já exposto, esta pesquisa teve o intuito de averiguar se os objetivos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreira são realmente alcançados, para isso foram analisados os dois primeiros níveis de reação da aprendizagem, relacionados a opinião direta dos participantes sobre os conteúdos dos cursos e a adequação dos mesmos para o desempenho de suas atividades profissionais.

Analisaram-se detalhadamente os questionários de avaliação preenchidos pelos participantes dos oito cursos mencionados anteriormente.

Na resposta ao questionário, os participantes usam uma escala de 0 a 10, (0= Nada Satisfeito/ Discordo Totalmente e 10= Muito Satisfeito/ Concordo Totalmente), para expressar sua satisfação em relação aos aspectos gerais do curso, como mostrado na escala da Figura 1.

Figura 1 – Escala de Satisfação dos Questionários



Fonte: Questionário aplicado aos discentes.

Para avaliação do questionário a fim de cumprir os objetivos desta pesquisa foram analisados alguns itens específicos para a tabulação dos quatro níveis de aprendizados, anteriormente referidos identificados na Figura 2.

Figura 2 – Parte das questões contidas no questionário

RESULTADOS E APLICABILIDADE	
13	Acredito que os assuntos abordados são relevantes para minha atividade profissional.
14	Assimilei os conteúdos transmitidos.
15	Adquiri novos conhecimentos.
16	Sou capaz de reconhecer situações de trabalho em que poderei aplicar os conhecimentos adquiridos.

Fonte: Questões contidas no questionário aplicado aos discentes.

Entende-se que o item 13 do questionário está relacionado à satisfação do participante, relacionando o objetivo do curso ofertado com seu real alcance após o fim do curso, definido como primeiro nível – reação. Os itens 14,15 e 16 - estão relacionados ao segundo nível de aprendizagem – assimilação do conteúdo pelo participante.

O terceiro e quarto nível não puderam ser realmente analisados, pois abordam o desempenho do profissional nas suas funções diárias, o faria necessária à imersão nos próprios órgãos onde os participantes desenvolvem suas atividades profissionais. Essa medida mostra-se inviável no âmbito da Residência em Políticas Públicas.

Os questionários aplicados aos docentes e o relatório preenchido pelo representante da Coordenação Geral de Formação – CFG, responsável pelo determinado curso também foi analisado, para que se pudessem ter três visões diversas sobre o curso e sua real funcionalidade.

Apesar de a opinião do participante ser a parte primordial da pesquisa, não se pode ignorar a visão de todos os envolvidos, uma vez que não é apenas o interesse dos alunos que respondem aos níveis de aprendizagem, é relevante avaliar toda estrutura do programa que visa capacitar esses servidores.

Os questionários de cada curso observado foram submetidos à avaliação separadamente, porém os resultados obtidos não diferiram em escala significativa e, por isso, os resultados foram agregados em quatro, conforme os campos de competências dos cursos.

A partir da combinação do capítulo do referencial teórico e os procedimentos metodológicos, o capítulo seguinte descreve os resultados obtidos com a análise dos aspectos observados.

4 Diagnóstico da Política Pública

4.1 O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras

A oferta de cursos é organizada por quatro campos de competência, a saber: (i) gestão governamental, (ii) técnicas associadas à gestão de políticas públicas, (iii) competências de relacionamento e gestão de equipes e (iv) temas transversais de políticas públicas.

A seguir são apresentadas as formulações de competências que cada curso aplicado pela ENAP busca desenvolver, dentro de cada campo citado acima.

1) **Gestão Governamental** – contempla competências relacionadas com a capacidade de compreensão das funções, políticas, forma de organização e do funcionamento da ação do governo e da Administração Pública, dentro de uma perspectiva de sua integração e coordenação de processos. Estão destacados abaixo os cursos desenvolvidos nesse campo, com as explicitações das competências que se espera seja desenvolvidas em cada um deles.

Gestão Orçamentária e Financeira

Ser capaz de aplicar os principais conceitos e bases normativas que caracterizam o processo da gestão orçamentária e financeira governamental, tendo em vista fortalecê-lo como instrumento de viabilização de políticas públicas e de controle da aplicação dos recursos públicos aos fins a que se destinam.

Execução Orçamentária e Financeira

Ser capaz de programar e acompanhar a execução orçamentária e financeira de programas e ações, interagir com a área financeira e orçamentária e embasar decisão sobre a gestão cotidiana do orçamento.

Gestão de Contratos, Compras e Licitações

Ser capaz de executar e gerenciar a aplicação de recursos públicos nas compras e contratação de serviços necessários para o alcance dos objetivos dos projetos e atividades públicas, à luz dos marcos legal e da pertinente jurisprudência do Tribunal de Contas da União.

Gestão de Convênios e Termos de Parceria

Ser capaz de executar as transferências voluntárias da União para outras esferas de governo, de forma crítico-reflexivo, dentro dos balizadores da legalidade daqueles de natureza prática emanados dos órgãos sistêmicos da Administração Pública Federal e dos órgãos fiscalizadores da despesa pública.

Análise Organizacional da Ação de Governo/Coordenação de Políticas Públicas

Ser capaz de analisar os mecanismos formais e informais utilizados pelos governos e líderes, para o enfrentamento de problemas de coordenação intragovernamental, do ponto de vista de sua importância enquanto capacidade de governo para implementação de políticas públicas.

Gestão de Pessoas no Setor Público

Ser capaz de compreender a função estratégica da gestão de pessoas, suas diretrizes e rumos em organizações do Poder Executivo Federal, bem como os papéis dos dirigentes e demais agentes públicos na esfera da gestão de pessoas e suas relações, tendo em vista acentuar a perspectiva sistêmica e orientada para resultados.

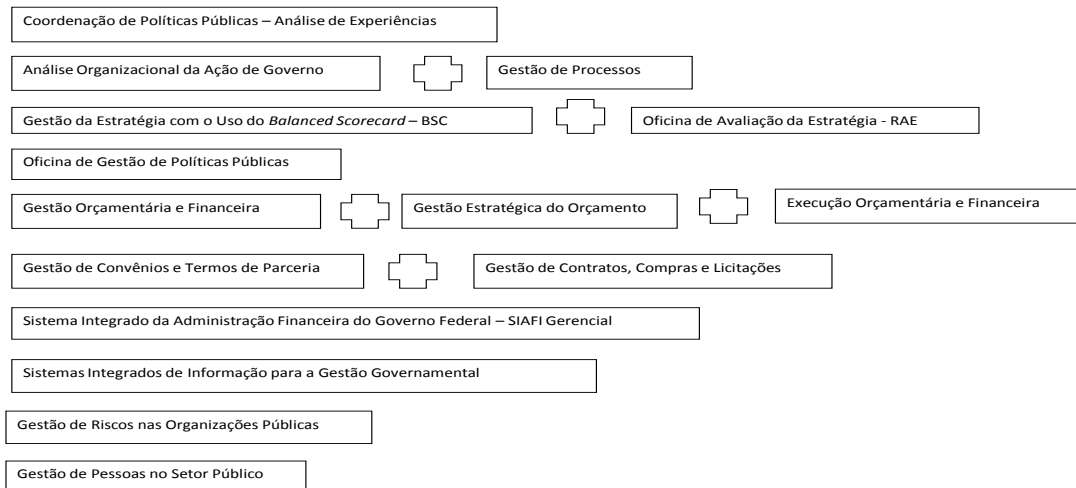
Sistemas Integrados de Informação para a Gestão Governamental

Ser capaz de avaliar os sistemas gerenciais de informação quanto ao potencial de uso da informação disponível para o planejamento e controle de políticas governamentais.

No campo da gestão governamental os cursos estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 – Síntese dos cursos do campo de competência da gestão governamental

GESTÃO GOVERNAMENTAL



Fonte: Relatório da Trilha de competências – ENAP 2013

2) **Técnicas Associadas à Gestão de Políticas Públicas** – contempla o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para usar metodologias e técnicas úteis para as diversas etapas do ciclo de políticas públicas bem como para análise e tomada de decisão sobre políticas. Estão destacados abaixo os cursos desenvolvidos nesse campo, com as explicitações das competências que se espera seja desenvolvidas em cada um deles.

Oficina de Desenho de Programas Governamentais

Ser capaz de utilizar os conceitos e metodologias de planejamento público, na análise de problemas e no desenho de programas governamentais.

Métodos de Pesquisa Social Aplicada à Avaliação de Políticas Públicas

Ser capaz de entender as características, potencialidades e limitações dos diversos métodos qualitativos e quantitativos da pesquisa social usados em projetos de avaliação de programas públicos, bem como explorar analiticamente os resultados dessas pesquisas.

Técnicas de Negociação no Setor Público

Ser capaz de construir decisões compartilhadas e consensos sobre as estratégias das políticas públicas, por meio do uso de técnicas de negociação.

Oficina de Negociação no Setor Público

Ser capaz de tomar parte em processos de negociação, a partir da vivência de um processo simulado de negociações em tema específico da Administração Pública.

Gerenciamento de Projetos no Setor Público

Ser capaz de:

- aplicar e adaptar ferramentas de gerenciamento de projetos ao trabalho que desenvolve, de modo a aperfeiçoar esforços e potencializar o alcance de resultados;
- elaborar planos de projetos com a definição de objetivos, resultados, indicadores, escopo, ações, cronograma e custos;
- planejar e dar respostas aos riscos envolvidos na gestão de um projeto;
- mobilizar esforços e recursos para dar direcionamento e sinergia na execução das ações de um projeto.

Monitoramento de Projetos no Setor Público

Ser capaz de desenvolver o monitoramento e a avaliação de projetos, com a integração de conceitos, métodos e ferramentas aos desafios, problemas e dinâmica a prática de gestão na Administração Pública.

Oficina de Gerenciamento de projetos

Ser capaz de:

- aplicar os conceitos e técnicas do gerenciamento de projetos em uma situação simulada de gestão de produtos e de resultados em projeto interinstitucional do setor Público Federal; e
- atuar em equipes de forma cooperativa, com o exercício de liderança, da escuta ativa e de negociação no gerenciamento de projetos.

Indicadores sociais em Políticas Públicas

Ser capaz de utilizar adequadamente as fontes de dados e indicadores do Sistema Estatístico Brasileiro, para elaboração de diagnósticos e tomada de decisão sobre estratégias de políticas sociais em contextos específicos.

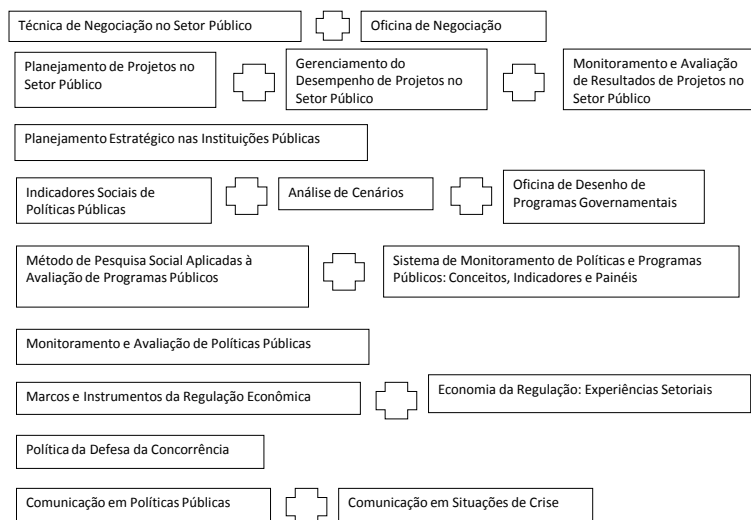
Monitoramento e avaliação de políticas públicas

Ser capaz de compreender o papel e a importância da avaliação de políticas públicas, distinguindo objetivos, tipos e metodologias, bem como a utilização das informações provenientes dos sistemas de monitoramento e avaliação para expandir e aprofundar o conhecimento institucional e para apoiar a tomada de decisão governamental.

No campo das técnicas associadas a gestão de políticas públicas os cursos estão sintetizados na Figura 4.

Figura 4 - Síntese dos cursos do campo de competência das Técnicas Associadas à Gestão de Políticas Públicas

TÉCNICAS ASSOCIADAS À GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Fonte: Relatório da Trilha de competências – ENAP 2013

3) Temas Transversais de Políticas Públicas – são cursos que, em seu conjunto, contribuem para uma análise mais consistente sobre a complexidade envolvida nas políticas públicas. Estão destacados abaixo os cursos desenvolvidos nesse campo, com as explicitações das competências que se espera seja desenvolvidas em cada um deles.

Judicialização das Políticas Públicas

Ser capaz de compreender os argumentos na tensão entre a previsão constitucional dos direitos econômicos, sociais e culturais e a sua efetivação por intermédio das políticas públicas, na relação entre Poder Judiciário e Poder Executivo.

Redes de Políticas Públicas – o Desafio da Governança

Ser capaz de identificar uma rede de políticas públicas: suas características de funcionamento e principais atores que a compõem, tendo em vista a melhoria da gestão participativa da política pública.

Ética e Política no Serviço Público

Ser capaz de visualizar um panorama dos conceitos básicos da ética e da moralidade política e de como eles incidem na estrutura normativa do serviço público. Estimular reflexão sobre problemas e dilemas concretos da conduta no serviço público, os quais emergem especialmente do fato de sua estrutura normativa situar-se no cruzamento de princípios da ação moral, normas da vida institucional e modos de lidar com o conflito político.

4) Competências de Relacionamento e Gestão de Equipes – cursos que desenvolvem competências que contribuem para um padrão de interação e desempenho coletivo, favorável ao desenvolvimento individual e institucional. Estão destacados abaixo os cursos desenvolvidos nesse campo, com as explicitações das competências que se espera seja desenvolvidas em cada um deles.

Competências Conversacionais

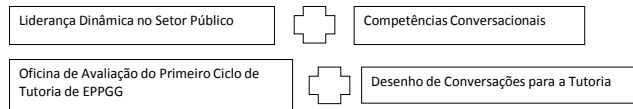
Ser capaz de:

- distinguir o impacto que os diferentes tipos de conversação têm nos resultados da ação organizacional;
- aprender como incrementar a efetividade da coordenação de ações entre sua organização e outros atores-chave em seu entorno;
- aprender a influência dos estados emocionais que facilitam o cumprimento da missão e dos objetivos da organização; e
- aprender a importância da criação de uma base ética a partir da qual é possível relacionar-se de maneira diferente dentro da organização, gerando maior produtividade, efetividade e bem-estar.

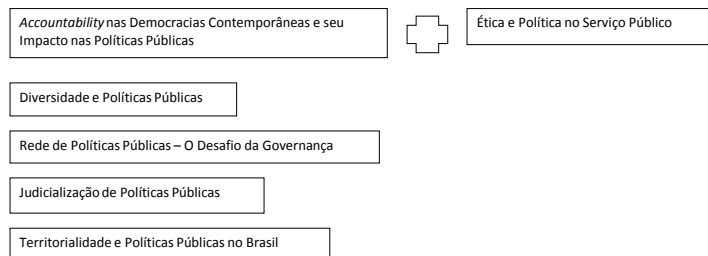
Nos campos dos temas transversais de políticas públicas e competências de relacionamentos e gestão de equipe os cursos estão sintetizados na Figura 5.

Figura 5 - Síntese dos cursos do campo de competência dos Temas Transversais de Políticas Públicas e Competências de Relacionamentos e Gestão de Equipe

COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO E GESTÃO DE EQUIPES



TEMAS TRANSVERSAIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Fonte: Relatório da Trilha de competências – ENAP 2013

4.2 Avaliações dos eventos de aprendizagem

Abordaremos, para a análise do objetivo desse trabalho, os quatro níveis de aprendizagem. O primeiro nível, de reação, refere-se aos sentimentos e às opiniões do participante a respeito da atividade formativa. Para avaliar esse nível, é necessário definir quais as reações que são esperadas com a atividade. O segundo nível, de aprendizagem, determina a quantidade e o nível de conhecimentos que foram adquiridos pelos participantes. O terceiro nível, que alcançaria o comportamento no cargo, visa averiguar se a pessoa está aplicando em seu trabalho o que foi aprendido no curso. Os efeitos na organização procuram averiguar o quanto às mudanças de comportamento no posto de trabalho afetou a organização como um todo, constituindo o quarto nível de avaliação. (Borges-Andrade, 1985)

A avaliação de reação é a mais consolidada e disseminada prática para averiguar o real alcance de um programa de aperfeiçoamento. Para isso, existem formulários, nos quais os participantes dos eventos expressam sua satisfação sobre a atividade que participaram no que se refere à qualidade e à carga de conteúdos, aos métodos e recursos didáticos usados, ao desempenho dos docentes e à impressão sobre aplicabilidade do conteúdo aprendido, entre outros aspectos. A atual pesquisa baseou-se essencialmente na análise destes questionários para alcançar seus objetivos. (Sano; Montenegro, 2013)

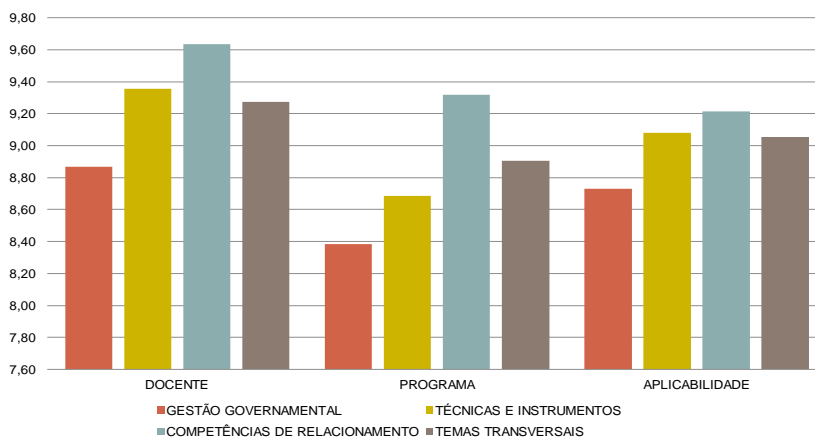
A avaliação das mudanças comportamentais ocorridas como resultado do evento de aprendizagem e aquela relacionada aos resultados para a organização (níveis 3 e 4 do Modelo de Kirkpatrick) constituem processos bastante complexos, o que inviabilizou sua aplicação nesta pesquisa. Como explicado, para a construção da avaliação nos níveis 3 e 4, seria necessário o desenvolvimento de outros processos imersivos no interior das organizações públicas, o que não era viável para este trabalho.

4.3 Avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras

Analisando os questionários aplicados nos oito cursos observados, e agregando seus resultados conforme os quatro campos de competências, encontram-se as médias mostradas na Figura 6.

Figura 6 – Média dos Questionários Analisados

MÉDIA DA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO (CURSOS) POR ÁREAS DE COMPETÊNCIA



Fonte: Tabela de Avaliação dos cursos analisados na RPP/2014

Os cursos da área de gestão governamental, que contemplam competências relacionadas com a capacidade de compreensão das funções, políticas, forma de organização e do funcionamento da ação do governo e da Administração Pública, dentro de uma perspectiva de sua integração e coordenação de processos, foram os cursos com média mais baixa. Para buscar a justificativa dessa média, foi analisado o perfil das turmas dos cursos que compõem esse campo de competência. Foi averiguado que, para um grande número de participantes era a primeira experiência no Programa de Aperfeiçoamento. Assim sendo, os participantes já não traziam uma bagagem de conhecimento anterior, esse era seu primeiro contato com a capacitação.

A área dos cursos que desenvolvem competências de relacionamentos que contribuem para um padrão de interação e desempenho coletivo, favorável ao desenvolvimento individual e institucional, tem a média mais alta. Tal campo de competência está diretamente relacionado à construção de valores da Administração Pública como ética, cooperação entre as equipes. Analisando principalmente as respostas subjetivas que foram encontradas nos questionários dos cursos dessa área, vê-se que a média mais alta está relacionada com o caráter social dos gestores, uma vez que os mesmos acreditam ser primordial, para um desenvolvimento de um Estado mais competente, profissionais que tenham entre suas qualificações honestidade, ética, moral, solidariedade para a busca do bem comum.

A área de técnicas e instrumentos capacita os participantes na elaboração de projetos. Entende-se que essa é uma área mais técnica das competências. Os participantes dos cursos desse campo de competência estão principalmente buscando qualificação no desenvolvimento técnico de suas atribuições. Avaliando a média de notas podemos observar que, na visão dos gestores, o programa dos cursos deve se adequar melhor aos objetivos pretendidos.

Considera-se que o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, com base nos quatro níveis de aprendizagem, pela análise realizada atinge seu objetivo de oferecer ao participante marcos de referência teórico aplicado que possibilitem o aprimoramento de competências cognitivas, instrumentais e interativas, com impactos no nível de desempenho profissional na carreira.

A respeito do primeiro nível de aprendizagem, que trata da opinião do participante sobre a adequação do tema com o desenvolvimento das competências, entendemos com a análise obtida que é um nível bastante satisfatório para os participantes, apresentando média elevada. Esse ponto corrobora o alcance dos objetivos centrais do programa.

Tratando da quantidade de informações adquiridas e que realmente se tornam conhecimentos aplicáveis no desempenho das atividades dos gestores, o que representaria o segundo nível de aprendizagem, temos também uma média satisfatória, porém relativamente mais baixa do que nível anterior. Para a referida conclusão, foram analisados os itens 14 e 15 dos questionários, que abarcam exatamente esses questionamentos.

Com relação aos níveis três e quatro, que tratam da análise das reais mudanças no comportamento do profissional no desempenho de suas atividades e se a mudança desse mesmo profissional gerou mudanças significativas para organização, no presente trabalho houve investigação de forma apenas especulativa, com as respostas dadas aos participantes no item 16 do questionário.

Deve-se lembrar de sempre que os resultados obtidos foram alcançados com análise, principalmente, da opinião dos participantes e não sendo observada sua real aplicabilidade no contexto organizacional dos servidores.

Alguns aspectos externos influenciam na observância de uma burocracia realmente mais competente no seu meio de atuar. Não se fazem necessários apenas indivíduos mais capazes e competentes os órgãos, o meio organizacional deve proporcionar estrutura para que esses burocratas mais competentes possam desempenhar o aprendizado obtido nos cursos.

Por fim no capítulo seguinte estão colocadas às considerações finais desse trabalho.

5 Considerações Finais

Apresentado um novo contexto decorrente das constantes mudanças do Estado, os servidores necessitam de capacitação continua para o desempenho das exigibilidades dos desafios que acabam por serem propostos. O Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras prepara esses profissionais a estarem mais aptos a desenvolverem as competências que lhes são exigidas.

Os profissionais precisam possuir uma autonomia e responsabilidade para terem segurança em tomar decisões frente aos desafios a ele impostos. Pode-se afirmar que isso só é alcançado com a permanente capacitação dos mesmos, com a diversificação das varias competências que são exigidas para um desempenho mais eficaz.

Em contra ponto a essa exigibilidade de novas competências, é possível que a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP) que cria a obrigatoriedade na capacitação dos servidores, gera certa distorção. Em uma análise literal é perceptivo que os dois pontos trabalhem em consonância, porém a obrigatoriedade dessa capacitação pode por vezes enviesar a participação desses servidores nos Programas de Aperfeiçoamento. Percebe-se que alguns participantes realizam os cursos apenas para o cumprimento de uma obrigação estabelecida a eles, e não para o desenvolvimento de novas competências. Uma vez que o desenvolvimento de novas competências não fique em um primeiro plano nos objetivos dos participantes e sim o cumprimento de uma obrigação.

Esse é um caso bastante discutido em relação à carreira dos EPPGG que por lei devem ter horas mínimas nesses programas para ter direito a progressão na carreira.

Entendemos o modelo de gestão por competências, como o meio de preencher as lacunas que existem na Administração Pública buscando uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que melhorem o desempenho da gestão pública.

A noção de desenvolver competências está ligada à lógica de desenvolver nesses profissionais a capacidade de serem críticos ao enfrentarem um problema,

de se tornarem profissionais efetivamente pensantes sobre o saber fazer no momento em que são exigidos referentes a algum desafio e isso torna ainda mais importante à contínua capacitação dos mesmos, pois só adquirindo conhecimento constante os mesmo terão segurança para assumir novas responsabilidades.

Os níveis de aprendizagem avaliados, observando as respostas dos questionários, que dizem respeito à assimilação do conteúdo, adequação dos temas com as atividades profissionais desempenhadas e a opinião dos participantes sobre a relevância dos temas em torná-los mais competentes nos desenvolvimentos de suas ações, seguramente servem como critério de análise quanto o alcance do objetivo do Programa de Aperfeiçoamento. Considera-se importante que os participantes deem sua opinião a respeito das competências adquiridas por meio da realização dos cursos.

É necessário que o Programa de Aperfeiçoamento também esteja em constante análise e buscando mudanças para que seu compromisso de capacitar para novos desafios esteja sempre sendo atualizado. Saber se o objetivo do Programa realmente é alcançado, se as ferramentas utilizadas contribuem com o objetivo, são avaliações que devem também ser feitas constantemente, para que o programa seja enriquecedor no desenvolvimento de novas competências, de criar uma linha de burocratas mais habilidosos, responsáveis e autônomos.

Referências

CHIPARI, Mariantonia; GALVÃO, Maria Cristina C. P.; REIS, M. Stela. **Estratégias de capacitação da força de trabalho**. Apostila Programa de Desenvolvimento Gerencial – Educação Continuada. São Paulo: FUNDAP, 2005.

ENAP. Diretoria de Formação Profissional. **Relatório Final do Curso de Formação para Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. 13 ed. e 14 ed. Brasília, 2009, mimeo.

GRAEF, Aldino. **Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas**. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental RESPVBLICA, Vol.7, No 2 – pp 61-72, Jul/Dez, 2008. Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP).

REIS, Maria Stela. **A Experiência Da ENAP Na Educação Continuada Dos EPPGG Do Governo Federal**. III Congresso Consad de Gestão Pública.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. **O estado da arte da avaliação de políticas públicas : conceituação e exemplos de avaliação no Brasil**. 06 de junho de 2012. Revista Administração Pública.

BRASIL. Lei nº 11.890 de 24 de dezembro de 2008. Brasília, Presidência da República.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília, Presidência da República.

BRASIL. Decreto nº 5.176, de 10 de agosto de 2004. Brasília, Presidência da República.

BRASIL, Nota Técnica nº 388/2013 – CGLNRS/DPR/SERES. Brasília, Ministério da Educação (MEC)

NUÑEZ, Isauro Beltrán; RAMALHO, Betania Leite. **Competência: uma reflexão sobre o seu sentido**. In: OLIVEIRA, V. Q. S. F. de (org.). O sentido das competências no projeto político-pedagógico. 2 ed. Natal: EDUFRN – Editora da UFRN, 2004. pp. 13-33.

LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Meta-análise de avaliação de treinamento : investigação das relações entre insumo, planejamento, apoio, processo e resultados**. Série Estudos e Pesquisas, n. 30, 1984.

Meta-análise de avaliação de treinamento. Revista de Administração, v. 20, n. 3, p. 39-52, 1985.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e Observação Participante**. Coleção Pesquisa Qualitativa, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social – teoria, método e criatividade**. 22ª Edição. 2003

HILSDORF, Carlos. **O que é competência?** . 11 de junho de 2012. Coluna na Carreira&Sucesso.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO, Mário Jorge França Filho. **As técnicas de Avaliação da Eficiência na Gestão Pública e sua Relevância para os Desenvolvimentos Social e das Ações Públicas**. Ano 11, n. 22, de janeiro/abril de 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública**. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

AMARAL, Helena Kerr. **Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos**. In: CLAD, 2004. Madri: novembro, 2004.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para a gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**, in Revista do Serviço Público, v. 57, n. 1, jan./mar. 2006.