



## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO NOS POSTOS DE FISCALIZAÇÃO DE FRONTEIRAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ

Adilson Cunha Costa - adiljacosta@yahoo.com.br

---

\* Submissão em: 01/05/2017 | Aceito em: 14/01/2018

---

### RESUMO

O presente estudo teve como propósito identificar se as práticas gerenciais dos administradores dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará estão alinhadas com as competências gerenciais mapeadas e requeridas de seus gestores pelo referido órgão. A amostra estudada foi constituída por 17 profissionais que ocupam a função gerencial dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Do ponto de vista metodológico, tratou-se de um estudo de caso único, com a coleta dos dados através de entrevistas individuais. Os resultados mostraram que esses administradores entrevistados aplicam parcialmente as competências gerenciais mapeadas e almejadas, não valorizando aquelas voltadas para uma visão empreendedora, mais criativa, não burocratizada e preocupada com o cidadão.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestores Públicos. Competências Gerenciais.

### PUBLIC ADMINISTRATION BY COMPETENCES: A STUDY IN THE BORDER SURVEILLANCE POSTS OF THE SECRETARIAT OF THE CEARÁ STATE FARM

### ABSTRACT

The purpose of this study was to identify if the managerial practices of the administrators of the Border Inspection Posts of the State of Ceará Finance Secretariat are aligned according to the managerial competencies mapped and required of their managers by said agency. The sample was composed of 17 professionals who occupy the managerial function of Border Inspection Stations of the State of Ceará's Treasury Department. From the methodological point of view, it was a single case study, with data collection through individual interviews. The results showed that these administrators partially apply the managerial competences mapped and aimed, not valuing those aimed at an entrepreneurial vision, more creative, not bureaucratized and concerned with the citizen.

**Keywords:** Public administration. Public Managers. Management Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as pessoas que utilizam os serviços públicos estão cada vez mais insatisfeitas, não somente pelo excesso de burocracia, mas, também pelo tipo de atendimento que recebem e pela demora em alcançar os resultados pretendidos em suas petições. Tal fato é constatado, reiteradamente, quando o indivíduo solicita um determinado serviço de uma repartição pública e não consegue a devida solução, devido aos entraves burocráticos encontrados. E mesmo quando a sua demanda é atendida, dispende muito tempo com detalhes nada relevantes para o desfecho do caso em questão.

No Brasil, nas palavras de Silva (2014), “o setor público é alicerçado por um alto grau de regulamentação e mecanismos burocráticos, convivendo apenas com algumas tentativas de implementação de novas formas de organização” (p.05). Nesse panorama, apesar de a sociedade atualmente exigir a prestação de serviços públicos de qualidade e com eficiência, infelizmente, em muitas entidades públicas, os pleitos são atendidos da mesma forma há muito tempo, resistindo à mudança e com pouco comprometimento de gestores e servidores públicos com os resultados desejados pelos cidadãos (RIBAS; SALIM, 2016).

Uma das explicações para essa realidade é que muitas organizações públicas ainda demonstram um certo distanciamento das modernas estratégias de gestão organizacional e de pessoal, permanecendo enraizadas, por exemplo, numa concepção que privilegia o cargo e as tarefas que são exercidas, e não nas competências que são necessárias para que os colaboradores do setor público cumpram o seu papel e alcancem os desempenhos esperados pelos usuários dos serviços públicos (MELLO, et al., 2016). Assim, nessa relação entre o cidadão e a administração pública e a maneira como o serviço é prestado, é preciso levar em consideração as competências requeridas e indispensáveis para que cada organização pública consiga cumprir sua missão.

A partir disso, torna-se importante o estudo sobre competências, sobretudo aquelas que dizem respeito a função de chefia ou gerenciamento, porque elas ajudam a nortear o comportamento dos gestores e administradores no exercício de suas atividades públicas diante de seus subordinados e clientes. Instigado por essa relevância, é que surgiu a seguinte questão a ser respondida: as práticas gerenciais dos administradores dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, SEFAZ-CE, estão alinhadas com as competências gerenciais mapeadas e requeridas de seus gestores pelo referido órgão?

Para responder a essa indagação foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) Mapear as competências gerenciais propostas pela Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ- CE), em seus documentos oficiais, e requeridas de seus servidores; 2) Verificar se as práticas gerenciais dos administradores dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará estão alinhadas com as competências gerenciais mapeadas e requeridas de seus gestores pela SEFAZ-CE.

Enfim, para alcançar os objetivos apresentados e encontrar a(s) resposta(s) para a questão de pesquisa, esse estudo foi estruturado da seguinte forma: na primeira seção (introdução) justificou-se a importância do estudo em questão; na segunda foi revista a literatura norteadora, tratando-se da compreensão da gestão por competências no setor público e privado, dos termos competência, competência gerencial e, também, da importância da identificação e mapeamento de competências gerenciais. Na terceira parte foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a natureza da pesquisa, universo da amostra e descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados. Em seguida, foram discutidos os resultados, e, por fim, apresentadas as conclusões finais sobre a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de pessoas por competências

Tendo em vista as transformações no panorama mundial, principalmente pelo crescimento da competitividade e das novas exigências da sociedade, faz-se necessário que as organizações, inclusive as públicas, reconhecendo a relação mútua entre pessoas e organizações, busquem novas formas de gestão organizacional e de pessoal (SOUZA et al., 2014).

No foco da gestão de pessoal, a gestão por competências, que compreende em acompanhar, desenvolver e fornecer pessoas habilitadas para a consecução de determinadas atividades que gerem resultados para a organização (BECKER; NICÁRIO, 2012), ganha espaço crescente como uma das estratégias organizacionais para que as pessoas sejam alocadas nos planos organizacionais conforme as competências que apresentem (STOECKICHT; SOARES, 2010; DUTRA, 2013). Nesse sentido, as empresas tiveram que considerar a capacidade de seus colaboradores de contribuir efetivamente para o alcance dos seus objetivos (GOMES, 2015; BELFORT, et al. 2012),

A partir disso, um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências vem sendo implantado em substituição aos modelos gerenciais tradicionais (BRANDÃO, 2012). Nestes últimos, o núcleo principal era o cargo, o cerne estava nas funções, tarefas rotineiras, pré-definidas, e na hierarquia formal da organização. E o que era relevante era exclusivamente a capacidade e destreza na execução das tarefas por parte dos empregados. Ou seja, no sistema clássico de gestão de pessoas, busca-se os colaboradores pelo que executam e não pelo que entregam para a organização (DUTRA, 2013).

No novo modelo de gestão de pessoal, o desenvolvimento de competências tem um papel expressivo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, buscando fazer com que o indivíduo agregue valor à organização (BITENCOURT, 2010, FLEURY; FLEURY, 2011). E isso não deve ser diferente na esfera pública (GIUDICE, 2012).

## 2.2 Gestão por competências no setor público

O que pese uma certa grande dificuldade de implantação da gestão de competências na esfera pública, várias entidades desse setor, aproveitando-se das experiências bem sucedidas desse modelo de gestão de pessoas nas organizações privadas, têm procurado debater e incorporar essa nova forma de gestão como um dos seus objetivos estratégicos, com a finalidade de alcançar a eficácia e eficiência no cumprimento de sua missão (GOMES, 2015). Além disso, o estabelecimento da gestão de competências na área pública vem ao encontro dos pleitos dos cidadãos, que exigem serviços públicos prestados por servidores públicos competentes no exercício da função pública (FEVORINI et al., 2014).

Nas experiências dos países mais desenvolvidos a gestão por competências tem sido empregada, nos últimos trinta anos, nos âmbitos privado e público como um adequado caminho de acesso para uma gestão de pessoal em busca de um melhor desempenho organizacional. Além disso, ela vem oferecendo orientações mais técnicas e práticas para o delineamento na escolha dos colaboradores da organização, remuneração, avaliação e recompensa por desempenho (CAPUANO, 2015).

Segundo Silva e Melo (2013), a criação de instrumentos reais de incentivo ao colaborador do serviço público, assim como o ordenamento das ações de gestão de pessoas às táticas organizacionais e às orientações traçadas pelas administrações públicas, passaram a caracterizar imediatos desafios para as práticas de gestão de pessoal na área pública. Porém, sua entrada no espaço dessas organizações apresenta vários desafios daqueles apresentados no setor privado, demandando ponderações mais distintas para o entendimento de seus efeitos (CAPUANO, 2015).

Entre os desafios, para a implantação de uma gestão por competências na área pública, encontra-se a política organizacional dessas entidades, que é diverso da iniciativa privada. Ou seja, nesse setor, não há competitividade; os servidores são contratados por meio de concurso público e adquirem a estabilidade depois de um determinado tempo; o que, até certo ponto, garante a manutenção no cargo dos servidores que tenham performance deficiente (LEME, 2011). Em razão disso, na contratação desses servidores, o perfil do candidato para desempenhar determinado cargo e a carreira são considerados o ponto central, e, por isso, quase sempre não são alicerçados em avaliações de competências e desempenho compatíveis com o cargo disponível (VARGAS; CAGOL, 2012).

Diante dessas dificuldades, para a implantação de uma gestão por competências no serviço público, torna-se essencial, numa integração entre os objetivos organizacionais e servidores, a qualificação profissional destes últimos para que desenvolvam e coloquem em prática as competências adequadas e necessárias para suprir as deficiências no atendimento aos usuários dos serviços públicos (CARVALHO, et al., 2015). Para isso, é preciso que as instituições públicas empreguem maneiras eficientes de colocação de seus servidores, oportunizando frequentes atualizações e instruções desses colaboradores, tornando-os bem preparados, conscientes, animados e dedicados no desempenho de seus cargos (CARVALHO et al., 2015).

Portanto, o que pese as dificuldades e as tentativas de mudanças na administração pública, visando alcançar a eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de gestão de pessoal e a introdução de uma nova cultura de gestão baseada em competências.

Mas, afinal de contas, o que é competência?

### 2.3 Competência

Ao transpor a bibliografia sobre competências, percebe-se que não há uma única teoria articulada e concreta sobre o tema e nem mesmo consenso a respeito de sua discussão. Além disso, o assunto denota-se complexo, repleto de detalhes e em processo de construção (CINTRA, 2013). Entretanto, apesar das divergências nas formas conceituais apresentadas, existe nexo de conexão entre elas, mostrado por meio da evolução dos conceitos no decorrer do tempo, chegando-se a duas principais linhas de pensamento na exposição sobre competências: a americana e a francesa (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

A primeira abordagem enfatiza o conceito de competência, considerando um conjunto de qualificações ou características do indivíduo para determinado cargo, que lhe permite ter um desempenho superior no próprio trabalho (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 2008; SPENCER e SPENCER, 1993). A segunda, destaca que se pode falar em competência apenas quando há ação, porque a competência envolve interação e mobilização em determinado contexto (LE BOTERF, 2011; ZARIFIAN, 2012). Para esta última vertente, a competência não existe apenas no campo do conhecimento e da habilidade, mas necessita realizar-se na ação; só existe competência quando o indivíduo se vale de suas capacidades para resolver determinada situação. Em outras palavras, pode-se ter muitos conhecimentos, habilidades e não ser competente (LE BOTERF, 2011).

Na literatura brasileira, nota-se a influência da corrente francesa e a integração dos conceitos americano e francês para competência. Ou seja, a ênfase é nos conhecimentos, nas habilidades, atitudes, na mobilização, entrega, aprendizagem, nos resultados e na agregação de valor (BITENCOURT; BARBOSA, 2010; CARBONE *et al.*, 2010; DUTRA, 2013; FLEURY; FLEURY, 2011; RUAS, 2010; SILVA, 2010.).

Ruas (2010), por exemplo, define competência como “a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos” (p.46). Nesse sentido, competência não é somente um estoque de capacidades que o indivíduo possui, mas a mobilização desses recursos em determinado contexto. As pessoas devem atuar como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em entrega para a organização em que atuam (Dutra, 2013). Sob essa ótica não há competência sem que haja agregação de valores para a organização (DUTRA, 2013) e a geração de resultados afinados com as estratégias organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2011).

Portanto, em síntese, partindo-se da concepção francesa de competência, juntamente com a contribuição de autores brasileiros, pode-se verificar que houve um grande avanço no assunto, uma

vez que foram incorporados a ele conceitos importantes: competência em ação, mobilização, contexto, entrega e agregação de valor.

## 2.4 Competências gerenciais

Boyatzis (2008), ao reavaliar os dados de estudos sobre competências gerenciais, reconheceu um conjunto de características e traços que, na percepção dele, definem um gestor ideal. Para o referido autor, as competências gerenciais estão mais ligadas ao comportamento e às qualificações para o desempenho do cargo. Os gestores deveriam ter criatividade, iniciativa, persistência na resolução dos problemas e, também, disciplina e empatia. Nessa visão, as competências gerenciais estão relacionadas ao exercício do cargo, independentemente do contexto em que ele estava inserido.

Em Le Boterf (2011), as competências gerenciais não estão somente unidas por si só às qualificações do indivíduo, mas também relacionadas à mobilização de diversos saberes e habilidades aplicados em um contexto e situação específicos. Para este autor, um gestor competente é aquele que sabe agir com pertinência, sabe mobilizar em um contexto, sabe integrar ou combinar saberes diversificados e heterogêneos, sabe transpor, sabe aprender, sabe aprender a aprender e sabe se envolver. Em síntese, sabe administrar esses saberes em uma situação profissional.

Nessa mesma linha de pensamento, Zarifian (2012) afirma que a competência gerencial não está somente associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho. Além disso, as competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas como “o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente e que articulado e mobilizado em diferentes situações ou desafios, possibilita o alcance das estratégias empresariais” (RUAS, 2010, p. 49).

Mintzberg (2010) situa as competências gerenciais numa diversidade de comportamentos e habilidades utilizadas na resolução de problemas dentro de uma determinada organização. O que diferencia os estudos desse autor de outras pesquisas é a observação direta que fez das atividades de trabalho dos gerentes no cotidiano. Ele mesmo não buscou determinar e apresentar as competências



pontuais que os gestores deveriam desenvolver, mas procurou exibir uma lista genérica de competências gerenciais necessárias ao trabalho gerencial, competências essas muito diversificadas, dependendo das responsabilidades por áreas geográficas, tipo de produtos ou serviços, clientes específicos, etc. Em outras palavras, não há uma única maneira de gerenciar com eficiência e eficácia.

Na perspectiva de Quinn et. al. (2012), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gerentes devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Para os autores, o gerenciar encontra-se em um contexto de volatilidade (mudança rápida), complexidade (dificuldade de entender os múltiplos fatores de mudanças e suas consequências), ambiguidade (várias interpretações para um mesmo fenômeno) e incerteza. Nesse contexto, o gerente competente é o que enfrenta cada problema ou desafio com uma estratégia diferente, não repetindo, simplesmente, as mesmas soluções para todas as situações.

Para Fleury e Fleury (2011) as competências de um gestor estão ligadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Esses atributos, segundo os autores, expressos em forma de verbos, carregam em si uma visão pragmática, ou seja, demonstram ação, prática, movimento, habilidade prática. Nesse contexto, é possível definir a competência gerencial como um saber agir responsável do gestor ou gerente que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio gestor.

Assim, desse exame sobre competências gerenciais, nota-se que, dependendo da abordagem ou do autor, há várias maneiras de abordá-las e identificá-las. Mas qual a importância de se levantar ou mapear competências gerenciais, inclusive no setor público, segundo a literatura especializada no assunto?

## 2.5 Identificação ou mapeamento das competências gerenciais

Grande parte dos autores que estudam o assunto competências sugere o levantamento, definição ou caracterização de competências desejáveis para o exercício de determinado cargo (RUAS, 2010). Isto se justifica porque o mapeamento de competências permite, entre outras, colocar corretamente os colaboradores na organização, identificar possibilidades e ausências de competências e, também, escolher e ampliar competências indispensáveis ao cumprimento do performance organizacional planejado e desejado (TORRES et al., 2012).



A diminuição ou supressão de ocasionais brechas de competências dentro das organizações depende do levantamento das competências essenciais ao cumprimento de suas estratégias (BRANDÃO, 2012). Nesse sentido, para adequar as estratégias da empresa com as competências requeridas, é preciso que a organização primeiramente identifique as competências necessárias e que as harmonizem com os seus objetivos (FLEURY; FLEURY, 2011). Assim, a identificação de competências e o alinhamento às estratégias organizacionais se tornam indispensáveis e urgente para a gestão de pessoal, inclusive na área pública (FEVONI et al., 2014).

Não há uma única forma para conseguir realizar o mapeamento de competências (SILVA, et al., 2014). Varia da mais simples até a mais complexa, com maior ou menor grau de aferição. Por isso, cada organização deve encontrar o caminho que mais se ajusta ao seu levantamento, tendo em vista sua realidade e peculiaridade (DIAS; SANTOS, 2009). Uma das táticas, para isso, é a verificação de quais competências a empresa coloca como prioridade, e compará-las com as praticadas pelos empregados, gestores, etc., visando identificar as principais brechas (CARBONE et al., 2011). Essa fase é chamada de diagnóstico de competências.

O diagnóstico tem como pressuposto fazer um levantamento, com vistas a apontar as competências disponíveis e efetivamente avaliar a distância entre o imprescindível à consecução dos objetivos organizacionais e o que já se consegue alcançar (CARBONE et al., 2011). Ou seja, identificar um conjunto de competências que necessitam ser desenvolvidas nos colaboradores da organização.

Essa sondagem pode ser em geral através de um questionário ou entrevista que pode ser respondido pelo colaborador, pela sua chefia imediata, etc., de acordo com as diretrizes da organização (CARBONE et al, 2011). Após isso, numa próxima etapa, os responsáveis pela da gestão de pessoal, sugerem ações de capacitação e instrução direcionados para o desenvolvimento dessas competências necessárias levantadas (DALMOLIN; FIGUEIRA, 2013; SILVA; MELLO, 2013).

Enfim, a identificação das competências gerenciais torna-se importante, principalmente porque pode ajudar na realização das estratégias da empresa e também no aumento do seu diferencial competitivo, não somente no momento, mas também no futuro (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Natureza de pesquisa e universo da amostra

Essa pesquisa, quanto aos objetivos, ao mesmo tempo, foi de caráter exploratório e descritivo. Exploratório porque inicialmente buscou-se uma compreensão mais acurada e correta da fundamentação teórica e aos fins almejados para a gestão de competências no setor público. Esse tipo de estudo visa oportunizar mais proximidade com o assunto investigado, com a finalidade de deixá-lo mais notório (VERGARA, 2014). Além disso, nele, a amostragem é pequena e a análise das informações colhidas é realizada de forma qualitativa (MALHOTRA, 2012).

Ela também foi considerada descritiva pelo motivo de que se buscou apresentar a frequência com que determinados elementos ocorrem (GIL, 2010). Ou seja, foram delineadas as competências gerenciais mais praticadas e menos praticadas por um grupo de gestores no desempenho de seus cargos.

Quanto a abordagem do problema, foi qualitativa em razão de que não se preocupou com a quantificação e a análise de uma grande quantidade de dados, mas sim em interpretar ou tirar conclusões sobre o fenômeno analisado (CRESWELL, 2014; NEVES, 2015). Nesse caso, o objeto de estudo é avaliado em função das opiniões apresentadas, buscando-se apreender a perspectiva dos pesquisados (RICHARDSON 2012). De outro modo, as competências gerenciais apresentadas foram avaliadas a partir da percepção dos próprios gestores dos postos de fiscalização da SEFAZ-CE.

Quanto aos meios classificou-se como bibliográfica e documental. A primeira justifica-se em virtude de que, para a construção do referencial teórico do assunto, foram utilizadas publicações científicas de artigos de periódicos, artigos em anais, livros de autores conhecidos, etc. sobre o tema proposto. Nesse caso, os instrumentos de pesquisa empregados passaram por um processo de avaliação e já foram publicados (VERGARA, 2014, GIL, 2010). A segunda, porque foram analisados documentos conservados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, caracterizando-se por materiais que ainda não tenham passado por uma análise crítica de conteúdo (VERGARA, 2014). No caso específico desse estudo, foram consultados leis, decretos e documentos da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará para o mapeamento das competências gerenciais requeridas de seus servidores.



Optou-se, do mesmo modo, como estratégia de pesquisa, por um estudo de caso único. Este envolve a análise de um acontecimento atual dentro de algum contexto do mundo real (YIN, 2015). Assim, o estudo de caso foi realizado nos Postos de Fiscalização de Fronteiras da SEFAZ-CE, mais especificamente com seus administradores, levantando suas competências gerenciais e comparando-as com aquelas apresentadas pelo mencionado órgão.

Os participantes da amostra dessa pesquisa são servidores públicos efetivos da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, da carreira de Auditores Fiscais de Tributos Estaduais, com atribuições de gerência dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da SEFAZ-CE. Do total de 23 administradores existentes nesses postos fiscais, 17 profissionais participaram das entrevistas.

### **3.2 Descrição dos procedimentos da coleta dos dados**

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas pessoais. Para Gil (2010), a entrevista é uma técnica em que o pesquisador diante do sujeito investigado lhe apresenta perguntas, com o objetivo de obtenção de respostas que têm importância para a pesquisa (GIL, 2010). Ela é relevante em estudos na área de ciências sociais, porque permite a ampliação de uma aproximada relação entre o entrevistador e o entrevistado (RICHARDSON, 2012).

Nesse estudo, as entrevistas foram conduzidas, a partir do levantamento de um conjunto de 20 competências gerenciais desejadas pela SEFAZ-CE de seus gestores (quadro 1), por meio de uma pergunta que solicitava dos administradores dos Postos de Fiscalização da SEFAZ-CE que relacionassem uma ou mais que considerassem importantes no dia- dia de seu trabalho.

Quadro 1: Competências Gerenciais mapeadas

Tipo de competência gerencial
1. Adaptação e flexibilidade: Adapto-me oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever minha postura diante de novas realidades.
2. Orientação na atenção ao cliente: Tenho uma postura orientada para buscar a contínua satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
3. Autoconfiança: Denoto determinação, firmeza, assertividade e convicção, sem se sentir ameaçado ou inseguro em quaisquer ambientes.
4. Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento: Consigo aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
5. Comunicação e interação: Interajo com as pessoas, apresentando facilidades para ouvir, processar e compreender a mensagem. Além disso, consigo transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo <i>feedback</i> sempre que possível.
6. Criatividade e inovação: Apresento soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
7. Delegação: Descentralizo tarefas e autoridade, utilizando, da melhor forma possível, o potencial, capacidade técnica e experiência de meus colaboradores, sem, todavia, abdicar de responsabilidade como gerente, acompanhando com interesse e sistematização os resultados apresentados.
8. Empreendedora: Proponho e implemento soluções, para os problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
9. Liderança: Consigo estimular os esforços de minha equipe de trabalho, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador.
10. Motivação e energia e interação para o trabalho: Demonstro interesse pelas atividades que executo, tomando iniciativas e mantendo atitudes de disponibilidade.
11. Negocial: Busco expressar-me e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
12. Orientação para resultados: Desempenho meu trabalho sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
13. Planejamento e organização: Consigo planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados, por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
14. Relacionamento Interpessoal: Interajo com as pessoas, de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
15. Senso Ético: Minhas condutas são guiadas pela retidão, transparência, imparcialidade, sigilo, honestidade, coerência e com os princípios éticos profissionais.
16. Tomada de decisão: Busco e seleciono alternativas, identificando as que garantam o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.
17. Trabalho em equipe: Tenho desenvolvido ações compartilhadas
18. Trabalhar sob pressão: Escolho alternativas de forma perspicaz e implemento soluções oportunas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
19. Visão sistêmica: Percebo a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
20. Domínio da área de atuação: Posso os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar o meu trabalho.

Fonte: SEFAZ-CE (2008 e 2012).

### 3.3 Descrição dos procedimentos de análise dos dados

A partir da coleta dos dados, através dos entrevistados, foram feitas as análises das respostas, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Esta se propõe a agrupar e ordenar qualquer tipo de fala, delimitando suas particularidades e as informações importantes, de maneira que sejam confrontadas com um conjunto de outras informações (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016).

Na análise de conteúdo, as informações coletadas podem ser agrupadas em categorias para sua sintetização, interpretação e inferências, possibilitando ao pesquisador relacionar temas em comum na percepção do pesquisado sobre o objeto de estudo (BARDIN, 2011). Ademais, a categorização do conteúdo pesquisado dentro da análise de conteúdo, torna-se a melhor opção quando se trata de analisar juízos, ideias e convicções, através das informações de caráter qualitativo (SILVA, FOSSÁ, 2015). Nessa pesquisa, o título de cada uma das vinte competências gerenciais mapeadas e apresentadas para a apreciação dos gestores (quadro 1) foi considerada uma categoria, que posteriormente, para a análise das respostas, foram organizadas e apresentadas em ordem decrescente, numa tabela, pela quantidade de vezes que foram citadas pelos respondentes (tabela1).

#### **4 POSTOS DE FISCALIZAÇÃO DE MERCADORIAS DA SEFAZ-CE**

Dentre os seis níveis da estrutura organizacional da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, há o Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias da Divisa-NUDFI, responsável pelos postos de fiscalização de mercadorias da divisa do Estado do Ceará. Estes últimos são responsáveis pela fiscalização e o controle das mercadorias que entram, saem ou circulam dentro do Estado do Ceará. Eles estão localizados nos principais pontos de fronteiras do Estado do Ceará e funcionam 24 horas por dia em regime de plantão. Atualmente o Estado do Ceará conta com dezessete postos de fiscalização (CEARÁ, 2014).

O trabalho, nesses postos fiscais da divisa, é desenvolvido em regime de plantão, por turmas. Em cada equipe de trabalho há um administrador, responsável por sua turma e pelo posto de fiscalização, durante os cinco dias de plantão. É ele que tem o encargo de gerenciar auditores fiscais de tributos, digitadores, capatazes, cozinheiras, secretária, etc. Todos esses fazem parte dos

servidores que exercem suas funções dentro dos postos de fiscalização. No total, atualmente, Os Postos de Fiscalização da SEFAZ-CE contam com 23 administradores.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta das respostas, por meio das entrevistas com 17, dos 23 administradores dos postos de fiscalização da SEFAZ-CE, correspondendo em percentuais a 73,91% do total, os resultados das respostas foram organizados na tabela 1, pelo número de citações, em ordem decrescente.

Tabela 1: Competências Gerenciais levantadas nas entrevistas

Descrição das Competências	Número de citações
Domínio da Área de Atuação	8
Saber comunicar-se e inteirar-se	7
Capacidade de gerar resultados efetivos	7
Motivação, energia e interação para o trabalho	7
Iniciativa de ação e resolução de problemas	6
Capacidade de trabalhar em equipes	6
Ser ético	6
Autoconfiança	5
Delegação	5
Visão sistêmica	4
Trabalhar sob pressão	4
Ser profissional	4
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	3
Negocial	2
Criatividade e Inovação	2
Análise crítica das informações	2
Adaptação e Flexibilidade	1
Orientação na atenção ao cliente	1
Orientação para resultados	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na tabela 1, percebe-se que as quatro competências gerenciais mais destacadas pelos pesquisados foram as seguintes: domínio da área de atuação (8 vezes), saber comunicar-se (7

vezes), saber gerar resultados efetivos (7 vezes) e motivação, energia e interação para o trabalho (7 vezes). As seis competências gerenciais menos citadas, foram: negocial (duas vezes), criatividade e inovação (2 vezes), análise crítica das informações (2 vezes), adaptação e flexibilidade (1 vez), orientação na atenção ao cliente (1 vez) e orientação para resultados (1 vez).

A competência gerencial domínio da área de atuação foi a mais citada pelos administradores dos Postos de Fiscalização da SEFAZ-CE (tabela 1). Não se pode ignorar que o mundo do trabalho, inclusive o público, é intenso, variado e está sempre em constante mudança. Além disso, o número de situações e revés que se precisa solucionar em um pequeno espaço de tempo é significativo (MINTZBERG, 2010) Em razão dessa constante mutabilidade e exigências profissionais, torna-se essencial o conhecimento e a qualificação profissional adequados, no desempenho de qualquer função, inclusive a gerencial, para que se ampliem e ponham em prática as competências apropriadas e necessárias para se alcançar os objetivos organizacionais, inclusive nas instituições públicas.

Porém, alerta-se que, de acordo com a visão francesa de competência, abordada no referencial teórico, somente um conjunto conhecimentos e qualificações não garante competência (LE BOTERF, 2011). É preciso saber transformar conhecimento e qualificação em competência. Em outras palavras, o gestor deve saber mobilizar um conjunto de conhecimentos e habilidades que possua, com a finalidade de agregar valor para a organização, na entrega do resultado que ela deseja que seja alcançado (FLEURY; FLEURY, 2011; DUTRA, 2013; RUAS, 2010).

Chama a atenção nos resultados apenas uma única citação da competência voltada para a atenção ao cliente (cidadão). Essa constatação não corrobora com o foco de que atividade fim da administração pública é a prestação de serviço público de qualidade, visando atender ao usuário desse serviço e que, por isso, as práticas gerenciais também devem estar integradas para um modelo mais coeso com o foco direcionado ao cidadão (MELLO *et al.*, 2016).

Outra competência gerencial com pouca representatividade numérica apresentadas pelos gestores entrevistados, duas apenas, foi aquela que valoriza a criatividade e inovação. Uma constatação do que ocorre com frequência na atividade pública, ou seja, a não incorporação de posturas desburocratizantes e simplificadas no desempenho das funções, compatíveis com as modernas práticas gerenciais (SILVA, 2014). Tal realidade ocorre, dentro de um posto de fiscalização da SEFAZ-CE, quando, por exemplo, mensalmente, criam-se novas normas internas e instruções normativas sobre as rotinas de trabalho. E quase sempre, a maioria dessas regras deixam o trabalho mais complexo, mais demorado e menos eficiente.



A única competência gerencial que não foi citada por nenhum dos administradores entrevistados e que não deixa de ter ligação com a competência da criatividade e inovação no serviço público, é aquela que busca identificar novas oportunidades de ação e de propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam (atitude empreendedora do gestor público). Nas palavras de Sousa e Dutra (2013) os gestores públicos, pela mobilização dessa competência, devem buscar propor e implementar “soluções dos problemas, de forma que sejam politicamente aceitáveis e viáveis (p.04). Apesar de a atitude de empreender ser uma das competências gerenciais propostas pela cúpula da SEFAZ-CE, na prática, pelo menos, na visão dos administradores entrevistados, ainda não foi reconhecida. Uma explicação para isso, na visão de Borges et al. (2014), pode estar na compreensão do termo empreendedorismo, ou seja, de ligá-lo apenas à gestão privada.

A adaptação e flexibilidade, ou seja, a capacidade de adaptar-se, oportunamente, às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades, também foi inexpressivamente referida pelos gestores. Esse resultado não corrobora com a literatura especializada para a qual o gestor deve assumir iniciativas, ir além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação (ZARIFIAN, 2012). A explicação para essa constatação pode estar no elevado alcance da burocratização dentro da administração pública, que acaba inibindo uma visão empreendedora apoiada pela inovação e também pela autonomia, agilidade e flexibilidade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Quando se observa a competência gerencial análise crítica da informação, que apresenta apenas duas de alusões, verifica-se o descompasso entre teoria e prática em relação as competências de gestão desejadas e praticadas. Ou seja, informalmente, durante algumas das entrevistas, percebeu-se que alguns administradores focam o desempenho de seus cargos apenas a um nível mais operacional, voltados exclusivamente às normas estabelecidas e com demonstração de uma visão menos aberta para avaliar criticamente as rotinas e informações presentes no dia-dia de seu trabalho. Esse dado não vai ao encontro do conceito de uma administração moderna, em que um gestor competente encara cada problema ou desafio com uma estratégia diferente, não repetindo, simplesmente, as mesmas soluções para todas as situações (MINTZBERG, 2010; QUINN et al., 2012).

A competência gerencial orientação para os resultados (uma vez citada na tabela 1) foi nomeada também como uma das últimas pelos administradores dos postos de fiscalização. Essa competência refere-se a capacidade do administrador, no exercício de sua função, de buscar

alcançar os resultados desejados pela organização. A ínfima valorização dessa competência, na percepção dos gestores entrevistados, levanta a dúvida de que os gestores avaliados têm conseguido, no desempenho de suas funções, conforme a literatura especializada, aumentar a geração de valor agregado para aquilo que a organização propõe em suas estratégias (FLEURY; FLEURY, 2011).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito avaliar se as práticas gerenciais dos gestores do Postos de Fiscalização de Fronteiras da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará estão alinhadas com as competências gerenciais mapeadas e requeridas pelo referido órgão. O assunto justificou-se em razão do envolvimento desse pesquisador como servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE), no cargo de Auditor Fiscal, lotado durante oito anos em vários Postos de Fiscalização de Fronteiras da SEFAZ- CE. A amostra final dos respondentes foi de 17 gestores que ocupavam a função gerencial nesses postos de fiscalização.

Para responder ao problema de pesquisa, foram traçados dois objetivos específicos. Em relação ao primeiro, que foi levantar as competências gerenciais propostas pela SEFAZ- CE e requeridas de seus gestores, verificou-se que o órgão, em seus documentos oficiais, tem mapeado vinte competências gerenciais. Ou seja, consta, entre as estratégias da SEFAZ-CE, a preocupação com uma gestão de competências voltadas para seus gestores.

No que se refere ao segundo objetivo específico, em que se procurou analisar se as prática gerenciais dos administradores dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da SEFAZ-CE estão alinhadas com as competências gerenciais mapeadas e requeridas, constatou-se que, apesar do atendimento de algumas competências como o domínio da área de atuação, saber comunicar-se, saber gerar resultados efetivos, motivação e energia e interação para o trabalho, outras competências gerenciais importantes não foram prestigiadas na percepção dos gestores pesquisados, entre elas: criatividade e inovação, análise crítica das informações, adaptação e flexibilidade, orientação e atenção ao cliente, orientação para resultados e atitude empreendedora.

De maneira geral, os resultados demonstraram que as práticas gerenciais do administradores dos Postos de Fiscalização de Fronteiras da SEFAZ-CE, objeto dessa pesquisa, estão alinhadas em partes com as competências gerenciais mapeadas e desejadas pela SEFAZ-CE. Por outro lado,

corroborando com a literatura especializada no assunto (MELLO e *al.*, 2016; RIBAS; SALIM, 2016; SILVA, 2014), alguns gestores partícipes das entrevistas mostraram-se mais burocratas, focando em ações mais operacionais e direcionadas exclusivamente às norma estabelecidas; e nenhum dos entrevistados apresentou uma preocupação com espírito empreendedor. Este último ratifica o que os estudos atuais apontam, ou seja, que a prática empreendedora atualmente é muito pouco empregada no setor público, principalmente pela falta de compreensão, por parte dos gestores públicos, de que o empreendedorismo também deve fazer parte desse setor e não é apenas prerrogativa da área privada (Borges et *al.* 2014).

Enfim, como limitações deste trabalho, registra-se o pequeno grupo que foi entrevistado e uma única instituição pesquisada Assim, sugere-se que o mapeamento de competências gerenciais elencado sirva de auxílio para que seja empregado em outras organizações públicas semelhantes.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, S.A.S.; NICÁCIO, J.A. Gestão de pessoas por competência – uma análise da gestão de talentos nas organizações, comparado com o modelo convencional de recursos humanos. **Ciências sociais aplicadas em revista**- Unioeste/MCR, vol.12, nº 22, p.145-156, 2012.

BELFORT, R.M.; SANTOS, E.F.M.S.; TADEUCCI, M.S.R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, Imperatriz- MA, ano 2, nº 2, p.39-53, janeiro/julho, 2012.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan. **Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade**. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES, A.C.; SILVA, S.C.; CUNHA, O.A. Competências gerenciais: um estudo com gestores da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – Patos, PB. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista-BA n. 18 p. 125-148 2014.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century. **Journal of Management Development**. Emerald Group Publishing Limited. Ohio, EUA, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.



BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPUANO, E.A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília**, vol. 66, nº 3, p. 371-394, jul/set 2015.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARLOMAGNO, M.C.; ROCHA, L.C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, vol. 7, nº 1, p.173-188, 2016.

CARVALHO, P.A.; TORRES, K.A.; BORBA, E.L.; MARTINS, P.L. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET, 28 a 30 de outubro de 2015, Resende-RJ. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em 15/03/2016.

CATAPAN, et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **GCG Georgetown University- Universia**, vol.08, n.2, p.102-120, maio-agosto, 2014.

CEARÁ. Decreto número 29.201 de 28/02/2008. **Dispõe sobre Regulamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará(SEFAZ)**. Fortaleza, 2008.

CEARÁ. Decreto número 31.603/2014 de 08/10/2014. **Altera a estrutura organizacional e aprova o regulamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ)**. Fortaleza, 2014.

CINTRA, Leandro P. **Articulação entre Inovação, Competências e Desempenho Organizacional**. 2013, 227 fs.. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2013.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projetos de pesquisa**. Penso, Porto Alegre, 2014.

DALMOLIN, C. C; FIGUEIRA, T. G. **Mapeamento de Competências Gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**. In: VI CONGRESSO CONSAD DE



GESTÃO PÚBLICA, Brasília, p.16,17 e 18, abril, 2013. Disponível em: [http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/868/1/C6\\_TP\\_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%80NCIAS%20GERENCIAIS.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/868/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%80NCIAS%20GERENCIAIS.pdf). Acesso em 02/05/2015.

DIAS, R.P.; SANTOS, M.J.M. Mapeamento de competências comportamentais: um estudo de caso aplicado na área de recursos humanos em empresa de engenharia de superfície. **Universitas**, ano 2, nº 3, Julho/Dezembro 2009.

DUTRA, J. S. **Competências – Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

FEVORINI, F.B.; SILVA, R.T.; CREPALDI, A.M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe- Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, vol. 4, nº 02, Mai/Jun/Jul/Ago., 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES. P.S. . A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. **Revista NAU Social**, v.6, nº.10, p. 89-102 Maio/Out 2015.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **RBPO**, Brasília, vol. 2, nº 2, p. 188 – 204, 2012.

LE BOTERF. **Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable**. Paris: Education Permanente, 2011.

LEME, R. **Gestão por Competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for “intelligence”**. American Psychologist, [S.l.], 1973. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=mcclelland&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.



MELLO, S.P.T.; MELO, P.A.; MELLO FILHO, R.T.de. **A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal:** o que expressam os gestores. In: Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPE, 2012.

MINTZBERG, H. Managim. **Desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, M. O. A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: Subsídios ao exercício da docência. **Revista Fundamentos.** UFPI, Piauí, vol. 2, n<sup>a</sup>. 1, p.1-15, 2015.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. S. **Competências gerenciais:** a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R.; CLAIR, L.S.S. **Competências Gerenciais a abordagem de valores concorrentes na gestão.** Tradução de :Roberto Socio de Almeida. 5<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RIBAS, A.L.; SALIM, C.R. **Gestão de pessoas para concursos.** 4<sup>o</sup> edição: Brasília, Editora ALUMNUS, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SANT'ANNA, A.S.; SANTOS, J.N.; DINIZ, D.M.; BENEVIDES, T.N.; DUTRA, M.P.M. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gest. Prod.**, São Carlos, vol. 23, n<sup>o</sup>. 2, p. 308-319, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M.I.T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, vol. 1, n<sup>o</sup>. 1, 2015.



SILVA, A.C. et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **UNIVERSIA**, vol. 8, n.º 2, 2014.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. Implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo- ReAT**, vol. 2, nº 1, Jan./Jun., 2013.

SILVA, Josélia Rita Da. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em Torno e Além do Setor Público. **Rev. Administração Contemporânea**, vol.18, nº.1. Curitiba, Jan./Feb, 2014.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STOECKICHT, I. P. SOARES, C. A. P. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. **Revista de Inovação, Gestão e Produção- INGEPRO**, vol. 02, nº. 10, 2010.

SOUSA, J.L.; DUTRA, H.F.O. Influência da Escola Estratégica Empreendedora em uma Instituição Pública Fundacional. In: XXXVII encontro do ANPAD, Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB2557.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB2557.pdf). Acesso em: 21/05/2016.

SOUZA, J.; BERTOLINI, G.R.F.; RIBEIRO, I. Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná– Brasil. **Revista Eletrônica Continente de Administração e Turismo**, vol. 1, nº. 1, p. 29-37, 2014.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TORRES, A.A.L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S.M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, vol. 24, nº 3, p.191-205, set./dez., 2012.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.

VARGAS, C.S.; CAGOL, F. Gestão por competências no serviço público. **Revista Conhecimento. Online**, ano 4, vol. 1, Março de 2012.





VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2012.