

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS (CECH)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS  
PÚBLICOS

JOÃO AUGUSTO DE CAMPOS AVARISTO

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM  
LEVANTAMENTO COM OS EGRESSOS DE UM CURSO DE MESTRADO  
PROFISSIONAL DO CAMPO DE PÚBLICAS**

São Carlos  
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS (CECH)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS  
PÚBLICOS

JOÃO AUGUSTO DE CAMPOS AVARISTO

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM  
LEVANTAMENTO COM OS EGRESSOS DE UM CURSO DE MESTRADO  
PROFISSIONAL DO CAMPO DE PÚBLICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

São Carlos  
2019



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

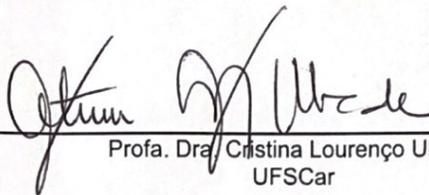
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

---

## Folha de Aprovação

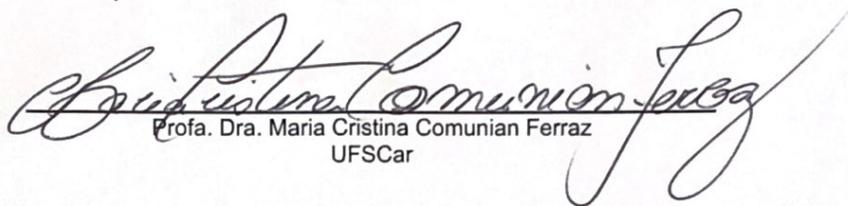
---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato João Augusto de Campos Avaristo, realizada em 19/03/2019:



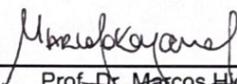
---

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda  
UFSCar



---

Profa. Dra. Maria Cristina Comunian Ferraz  
UFSCar



---

Prof. Dr. Marcos Hideyuki Yokoyama  
IFSP

*A meus pais que, com simplicidade e amor,  
me ensinaram o caminho do bem.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, que sempre me deu forças para buscar e alcançar meus objetivos.

À minha orientadora, Professora Cristina Ubeda, pela paciência, pelos ensinamentos, e por me acompanhar nessa jornada, desde a iniciação científica.

A meus pais, que nunca deixaram faltar o amor, os conselhos e o incentivo.

Ao meu companheiro, Rafael, por acreditar na minha capacidade e por ser paciente comigo durante essa caminhada.

À Professora Maria Cristina Comunian Ferraz e ao Professor Marcos Yokoyama, membros das bancas de qualificação e defesa deste trabalho, cujas contribuições enriqueceram grandemente o resultado final.

À Universidade Federal de São Carlos, por propiciar oportunidades acadêmicas ímpares, como o Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Ao IFSP, por incentivar os servidores na busca pela capacitação profissional.

A todos os docentes com os quais tive aulas e que contribuíram não somente com este trabalho, mas para meu crescimento enquanto ser humano.

E, finalmente, aos meus excepcionais colegas de turma, que tornaram a jornada muito mais prazerosa.

*A mente que se abre a uma nova ideia,  
jamais volta ao seu tamanho original.*

Albert Einstein

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo mapear as principais competências desenvolvidas pelos egressos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em consequência da realização do referido curso. Para isso, faz-se uma contextualização histórica da gestão de pessoas enquanto campo de estudo; apresentam-se conceitos cruciais da evolução da gestão de pessoas, tais como a gestão estratégica e a gestão por competências, a evolução histórica das relações de trabalho no serviço público desde o Governo Vargas, até os Governos Lula/Dilma. Faz-se, também, um retrato das competências identificáveis em servidores públicos; além de contextualizar, buscando entender a pós-graduação no Brasil, até o advento do Mestrado Profissional. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, aplicada, descritiva e exploratória, cujo método adotado para a coleta de dados é o *survey*, através da aplicação, num corte transversal, de questionários estruturados em escala *Likert*. Os resultados são analisados e discutidos com base em tabelas, gráficos, medidas de dispersão e outros métodos, que nos permitem traçar o perfil dos egressos do curso, possibilitando o cotejo entre os dados obtidos neste levantamento e os dados disponibilizados pela Capes; dessa forma, se pode definir que o perfil dos ex-alunos indica para uma população essencialmente feminina, ligada ao serviço público Federal, com faixa etária entre 35 e 39 anos. No que tange as competências, com o auxílio de um indicador chamado de *escore padronizado*, elaborou-se um ranqueamento das competências exploradas neste trabalho, identificando quais tiveram maiores e menores índices de desenvolvimento, para os egressos, em decorrência da realização do curso de pós-graduação; após tal ranqueamento, as competências foram agrupadas em três categorias: alto, médio, baixo e baixíssimo grau de desenvolvimento, de acordo com a definição da mediana e dos quartis dos dados obtidos. Assim, esta pesquisa almeja fomentar as discussões no âmbito da gestão por competências no setor público, construir subsídios para a autorreflexão dos programas de pós-graduação, além de embasar outros pesquisadores, contribuindo para uma gestão de pessoas eficaz e eficiente no âmbito da administração pública.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; competências; pós-graduação; mestrado profissional.

## ABSTRACT

This research aims to map the main competences developed by the graduates of the Professional Master's degrees in Management of Organizations and Public Systems, of the Federal University of São Carlos (UFSCar), as a consequence of the accomplishment of the said course. For this, a historical contextualization of the people management as field of study is made; presenting crucial concepts of the evolution of people management, such as strategic management and competency-based management, the historical evolution of labor relations in the public service since from the Vargas Government, up to Lula/Dilma Governments. It's also made a portrait of the identifiable competencies in professionals of the public services; besides of contextualize, seeking to understand the post-graduation in Brazil, until the Professional Master's Degree. It is about a quantitative research, applied, descriptive and exploratory, whose adopted method for the data to collect is the survey, through a cross-sectional study, of structured questionnaires on a Likert scale. The results are analyzed and discussed based on tables, graphics, dispersion measures and other methods, that allow us to trace the graduates profile of the course, enabling the comparison between the data collected in this research and the data presented by Capes; in this way, we can define that the profile of the ex-students indicates a population that is essentially feminine, working in the Federal public service, with age between 35 and 39 years old. Regarding competencies, with the help of an indicator called a standard score, a ranking of the competencies explored in this study was elaborated, identifying which one had higher and lower development indices, for the graduates, as a result of the post-graduation; after such ranking, competences were grouped into three categories: high, medium, low and very low degree of development, according to the definition of the median and quartiles of the data obtained. Thus, this research aims to foster discussions in the field of competence-based management in the public service, to build subsidies for self-reflection in postgraduate programs, as well as to support other researchers, contributing to effective and efficient people management within the public administration.

**Keywords:** people management; competencies; post-graduation; professional master's degree.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Representação esquemática do conceito de competência.....	21
<b>Figura 2</b> – Alinhamento vertical e horizontal das atividades de gestão de pessoas .....	36
<b>Figura 3</b> – Sistema integrado de gestão de pessoas.....	43
<b>Figura 4</b> – Fórmula para estimativa do Coeficiente Alfa de Cronbach.....	71
<b>Figura 5</b> – Fórmulas para aferição do escore padronizado .....	74
<b>Figura 6</b> – Representação esquemática da divisão dos grupos de competências .....	75
<b>Figura 7</b> – Representação esquemática da divisão dos grupos de competências – com valores. .....	86
<b>Figura 8</b> – Mapa de competências profissionais estimuladas pelo PPGOSP .....	88

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Evolução da gestão de pessoas no Brasil .....	28
<b>Quadro 2</b> – Formas históricas de Estado e de administração no Brasil .....	38
<b>Quadro 3</b> – Principais marcos legais da gestão de pessoas no serviço público brasileiro .....	41
<b>Quadro 4</b> – Mapeamento das competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA.....	50
<b>Quadro 5</b> – Competências existentes ou a desenvolver mapeadas pela ENAP .....	52
<b>Quadro 6</b> – Competências de gestores de instituições federais de ensino superior .....	54
<b>Quadro 7</b> – Sistematização das competências profissionais exploradas na pesquisa .....	55
<b>Quadro 8</b> – Síntese histórica da pós-graduação no Brasil.....	60

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Regras práticas sobre a dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach .....	71
<b>Tabela 2</b> – Estatística descritiva das competências profissionais exploradas na pesquisa.....	83
<b>Tabela 3</b> – Ranqueamento das competências profissionais exploradas na pesquisa.....	84
<b>Tabela 4</b> – Agrupamento das competências profissionais exploradas na pesquisa.....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Evolução quantitativa dos cursos de mestrado profissional no Brasil .....	65
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição dos egressos em relação ao gênero .....	77
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição etária dos egressos .....	77
<b>Gráfico 4</b> – Ocupação dos egressos .....	78
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição dos egressos em relação ao tempo de exercício da ocupação atual... ..	79
<b>Gráfico 6</b> – Distribuição dos egressos quanto ao tempo de conclusão do curso .....	80
<b>Gráfico 7</b> – Distribuição dos TFCCs, conforme linhas de pesquisa.....	81
<b>Gráfico 8</b> – A realização do mestrado e o incremento do desempenho profissional.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC – Coeficiente Alfa de Cronbach

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCPG – Comissão Central de Pós-Graduação

CECH – Centro de Educação e Ciências Humanas

C&T – Ciência e Tecnologia

CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DO – Desenvolvimento Organizacional

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EUA – Estados Unidos da América

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FRH – Função Recursos Humanos

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

GPC – Gestão de Pessoas por Competências

GPOP – Gestão de Pessoas em Organizações Públicas

IFES – Instituições Federais de Educação Superior

ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica

MBA – *Master Business Administration*

MP – Mestrado Profissional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PG – Pós-Graduação

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação

PPGGOSP – Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

PPG – Programa de Pós-graduação

RH – Recursos Humanos

RJU – Regime Jurídico Único

SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

SNCT – Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia

TA – Técnico-administrativo

TFCC - Trabalho Final de Conclusão de Curso

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UnB – Universidade de Brasília

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	17
1.1 Pergunta de pesquisa .....	19
1.2 Objetivos da pesquisa.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificativa .....	20
1.4 Estrutura do trabalho .....	22
2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.1 Um breve resgate histórico sobre as principais transformações .....	24
2.2 Gestão estratégica de pessoas.....	29
2.3 Gestão de pessoas por competências.....	33
3. A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	38
3.1 Um breve histórico da gestão de pessoas na administração pública.....	38
3.2 Gestão estratégica de pessoas no setor público.....	42
3.3 Gestão por competências no setor público.....	46
3.4 Um panorama de competências no serviço público brasileiro.....	49
4. A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO BRASIL.....	58
4.1 Histórico da pós-graduação no Brasil .....	58
4.2 O mestrado profissional .....	63
4.3 O Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PGGOSP) .....	66
5. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	69
5.1 Características da pesquisa.....	69
5.2 Instrumento de pesquisa, composição da amostra e coleta de dados.....	70
5.3 Estratégia de análise dos dados .....	73
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	76
6.1 O perfil do egresso do PGGOSP.....	76

6.2 Os resultados identificados sobre as competências profissionais .....	82
6.3 Um paralelo entre a literatura e os resultados desta pesquisa .....	89
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	91
REFERÊNCIAS .....	96
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	103

## 1. INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização, independentemente do seu ramo de atividade, natureza jurídica ou vinculação à iniciativa pública ou privada, é constituída por pessoas e necessita destas para o desenvolvimento de suas rotinas e alcance de seus objetivos e metas (SVEIBY, 1998; COSTIN, 2010). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas assume papel preponderante para o bom desempenho da organização, através da promoção dos diversos fatores relacionados à gestão dos profissionais (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A gestão de pessoas é uma área em constante evolução, visto que o ser humano não é uma criatura estática, mudando e se desenvolvendo dentro de seu contexto social (BERGUE, 2010). No Brasil, a evolução da área pode ser caracterizada por algumas fases, que vão de uma gestão mais burocrática, com foco essencialmente na tarefa e em rotinas operacionais, passando por uma visão sistêmica, na qual o indivíduo começa a ser enxergado como uma parte essencial do cotidiano organizacional, até chegarmos numa perspectiva transformacional, onde a gestão de pessoas passa a ser vista como fator crítico de sucesso para as empresas e organizações (WOOD JR., 2009).

Nesse contexto de evolução, novas perspectivas surgem para caracterizar o fenômeno humano no mundo do trabalho, onde a gestão estratégica de pessoas desponta como protagonista na equalização da estratégia organizacional com a estratégia de gestão de pessoas, os quais são aspectos fundamentais para promover o sucesso, a competitividade e a longevidade da empresa (FLEURY et al., 2002).

É importante frisar que uma estratégia organizacional bem definida e coerente possibilitará que a gestão das pessoas também possa ser pensada de maneira estratégica e com maior eficiência. Além disso, a estratégia organizacional fornece subsídios para a definição de competências organizacionais, as quais, por sua vez, refletirão nas competências individuais, enquanto requisitos para o desempenho do trabalho na organização e, conseqüentemente, impactarão nos resultados gerados pelas pessoas e pela instituição (FONSECA et al., 2013).

Quanto maior a integração e o caráter estratégico do sistema de gestão de pessoas, maior será a sinergia entre os departamentos da organização (DUTRA, 2004). Além disso, uma vez que esse sistema esteja articulado em paralelo com os objetivos da empresa e com as expectativas dos indivíduos, ele adquire credibilidade por agregar valor à instituição e às pessoas que fazem parte desta (DUTRA, 2004).

Nesse sentido, Fonseca et al. (2013, p. 1454) apontam que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”. Dessa forma, a gestão por competências seria concretizada através de uma política de gestão de pessoas direcionada ao gerenciamento do déficit das competências individuais, ou seja, no sentido de reduzir a lacuna entre as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis (FONSECA et al., 2013).

Assim, competência pode ser definida como o esforço intelectual do indivíduo em canalizar e aliar suas experiências profissionais, seu conhecimento teórico e empírico e sua bagagem de vida, no sentido de propor e aplicar, de forma eficiente, soluções e melhorias que agreguem valor a um determinado serviço, produto ou processo, dentro do contexto de uma organização (FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004; CARBONE et al., 2009).

O desenvolvimento das competências individuais passa por três pilares: a bagagem pessoal de cada indivíduo, as experiências profissionais e a formação educacional (FLEURY; FLEURY, 2001). No entanto, apenas este último pode receber a interferência direta e imediata da pessoa ou da organização, ao passo que os demais ocorrem de forma predominantemente espontânea, logo, os esforços no sentido de promover a capacitação, seja através de cursos, treinamentos, *workshops*, etc., são a melhor forma de desenvolver competências individuais num curto ou médio prazo (DUTRA, 2004).

Pensando no processo de desenvolvimento de competências como algo que está atrelado à vida educacional do indivíduo, o mestrado profissional (MP) pode se mostrar um importante aliado no que tange a promoção do desenvolvimento das competências, corroborando para a formação de profissionais ímpares dentro do contexto em que atuam, uma vez que o MP consiste em um curso voltado para pessoas atuantes no mercado, com ênfase em conteúdos aplicados (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005). Assim sendo, tais cursos buscam formar profissionais capacitados para pesquisa, desenvolvimento e inovação, além de serem capazes de atuar como multiplicadores de conhecimento para outros do mesmo campo (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

Trazendo a discussão para o campo da gestão pública, é cada vez maior a cobrança social por uma atuação com maior ênfase nos resultados, com pleno atendimento às demandas da população e que priorize a ética e a transparência. Tais fatores corroboram com o

entendimento de uma gestão mais eficiente e descentralizada, o que, por sua vez, demanda flexibilidade e adaptabilidade dos órgãos, especialmente no que tange a modernização da estrutura de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Tal modernização poderia ser alcançada com a adoção efetiva de um modelo de gestão de pessoas mais adequado às demandas contemporâneas, como a gestão por competências, por exemplo.

A gestão de pessoas no âmbito do setor público já sofreu e continua sofrendo uma série de transformações, acompanhando as tendências do setor privado, além do anseio popular e das demandas do próprio funcionalismo (WOOD JR., 2009). Como exemplos mais recentes dessas mudanças, podemos citar o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) e o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), que abordam, respectivamente, a gestão por competências e a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais. Ou seja, são os primeiros passos rumo à modernização de um sistema com muitos vícios e pragmatismos (SCHIKMANN, 2010).

Nesse contexto de mudança de rumos na gestão de pessoas no setor público, surgem programas de mestrado profissional voltados a trabalhar não somente a capacitação de servidores, como também o desenvolvimento do campo de públicas enquanto área científica. Um exemplo é o Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar (PPGGOSP-UFSCar), um programa *stricto sensu*, que abrange a oferta do curso de mestrado profissional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar, no que tange a capacitação continuada de servidores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2017).

O ingresso no PPGGOSP é anual, sendo que o curso de mestrado profissional começou a ser ofertado no ano de 2013, com 25 vagas por processo seletivo. Logo, soma-se um quantitativo de 150 discentes matriculados ao longo da história do programa e mais de 85 titulados até o momento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2017).

Traçado esse panorama, a seguir trataremos da questão de pesquisa e dos objetivos deste projeto.

### **1.1 Pergunta de pesquisa**

As pessoas são um dos pilares fundamentais para a geração de valor (bens e/ou serviços, tangíveis e/ou intangíveis) em qualquer organização, seja ela de natureza pública ou privada, pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, torna-se imprescindível que tais organizações promovam e incentivem o desenvolvimento das competências individuais de

seus profissionais, a fim de que estes possam contribuir de maneira plena com o atingimento das metas organizacionais e, assim, alcançar a entrega efetiva de bens e serviços de qualidade ao público que se propõe a atender.

Neste contexto da busca do desenvolvimento das competências individuais de profissionais inseridos em serviços públicos, se define a pergunta de pesquisa, a saber: Quais as principais competências desenvolvidas pelos egressos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Tendo em vista a participação de um profissional em um programa de pós-graduação, faz-se importante identificar as competências por ele desenvolvidas por intermédio da realização do curso, dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais as principais competências desenvolvidas pelos egressos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar e, a partir disso, elaborar um Mapa de Competências.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

A seguir, relacionam-se os objetivos específicos da pesquisa:

- Investigar o perfil do egresso do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar.
- Pesquisar traços da vivência dos egressos no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar.
- Mapear as competências desenvolvidas e/ou aprimoradas pelos ex-alunos.

## **1.3 Justificativa**

Todas as organizações, independentemente de serem vinculadas à iniciativa pública ou à privada, precisam do empenho de seus profissionais para alcançarem as metas e objetivos da instituição (COSTIN, 2010). No mesmo sentido, Fleury et al. (2002, p. 11) apontam que

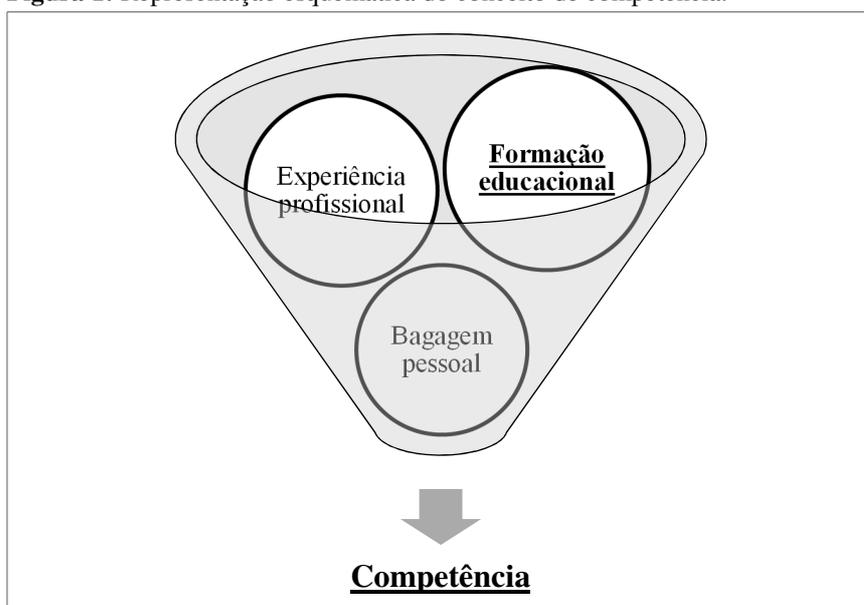
“toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso”. Por esse motivo, é essencial que se elaborem políticas efetivas de gestão de pessoas, com o intuito de se maximizar o potencial humano no contexto organizacional (COSTIN, 2010).

A gestão pública, seguindo os passos da administração privada, vem incorporando a perspectiva estratégica, ou seja, o atingimento dos resultados está atrelado a diversos fatores do cotidiano das organizações, num viés sistêmico (CLEMENTE, 2017). Dessa forma, gerir estrategicamente demanda visão holística de todos os processos organizacionais onde, mais uma vez, as pessoas terão papel preponderante (BERGUE, 2014). Segundo Dutra (2004), quanto maior a integração e o caráter estratégico do sistema de gestão de pessoas, maior será a sinergia entre os departamentos da organização.

Nesse sentido, Fonseca et al. (2013, p. 1454) apontam que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”.

Seguindo essa linha de pensamento, Fleury e Fleury (2001) argumentam que competência é um termo que congrega tanto conhecimentos teóricos e empíricos, quanto o *know-how* relativo à tarefa e a bagagem pessoal do indivíduo, conforme apresentado na Figura 1, abaixo.

**Figura 1:** Representação esquemática do conceito de competência.



**Fonte:** Elaboração própria com base em Fleury e Fleury (2001).

Sobre esse assunto, Fleury e Fleury (2001, p. 187) ainda discorrem o que segue:

A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Dessa forma, tendo em vista que os profissionais são a força que move a organização e que a leva a alcançar seus objetivos; considerando que a formação educacional é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências individuais, as quais contribuirão para o alcance das metas pessoais e organizacionais, justificamos essa pesquisa pela importância de se identificar e mapear as principais competências profissionais geradas e/ou aperfeiçoadas por um indivíduo, à partir da realização de um curso de pós-graduação do campo de públicas, bem como para contribuir com o desenvolvimento científico da administração pública e com o fortalecimento dos programas de pós-graduação *stricto-sensu* profissionalizantes. Ademais, conforme apontam Lacombe e Tonelli (2001), o Brasil não se destaca por iniciativas inovadoras na área de gestão de pessoas, especialmente no setor público, portanto, é importante que se desenvolvam trabalhos para ampliar estas veredas.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto pela Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia da Pesquisa, Resultados e Considerações Finais. Na Introdução fazemos uma breve contextualização sobre a importância do desenvolvimento das competências individuais para o alcance dos objetivos organizacionais, tanto em entidades públicas, quanto em privadas. A partir disso, estabelecemos os objetivos da pesquisa, bem como traçamos sua justificativa, ou seja, sua relevância para os contextos organizacional e acadêmico.

O capítulo 2 se propõe a realizar um resgate histórico da área de gestão de pessoas, traçando uma linha do tempo e contextualizando as transformações ocorridas no Brasil e no mundo, desde os primeiros registros sobre a área até a contemporaneidade. O objetivo é ilustrar como as relações de trabalho se desenvolveram até chegar aos padrões que vigoram na atualidade, visando proporcionar o maior entendimento sobre o campo.

Após realizada a contextualização da área de gestão de pessoas, o capítulo 3 se volta exclusivamente para a gestão de pessoas no setor público, fazendo, num primeiro momento,

um resgate histórico sobre o tema e trazendo para o leitor as transformações ocorridas na área, desde o Governo Vargas até o recente Governo Lula. Ademais, o capítulo aborda a gestão estratégica de pessoas no serviço público e como esta introduz a gestão por competências, além de fazer um panorama das competências no serviço público brasileiro, o que serve de base para a estruturação do instrumento de coleta dos dados da pesquisa.

No capítulo 4 estão descritos importantes aspectos da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, tais como a história desta modalidade educacional, contemplando a forma com que se estruturou em nosso país, chegando ao advento do mestrado profissional, sendo este um importante conceito para esta pesquisa.

O capítulo 5 descreve os métodos e o percurso metodológico adotados para alcançar os objetivos inicialmente definidos nesta pesquisa. O capítulo 6, por sua vez, traz os dados e as discussões propostas. Por fim, nas considerações finais, fazemos um balanço das experiências adquiridas com a realização da pesquisa.

## **2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS**

No contexto de qualquer organização, um dos pilares principais de produção de valor e de alcance dos objetivos organizacionais são as pessoas. Ao longo da história, as relações de trabalho sofreram profundas transformações, o que demandou a criação de uma área específica para a gestão das pessoas nas organizações, tal área também evoluiu em relação às suas abordagens, técnicas, políticas e estratégias. Este capítulo é dedicado ao levantamento dessa evolução histórica, a fim de identificar os caminhos percorridos até os dias atuais, dando subsídios para a pesquisa que se pretende desenvolver.

### **2.1 Um breve resgate histórico sobre as principais transformações**

Ao longo dos anos, muitas denominações foram utilizadas para designar a área de gestão de pessoas, além disso, o nível de importância atribuído a tal campo no contexto organizacional também oscilou drasticamente no transcorrer do tempo (PRICE, 2007). No final do século XIX surge o chamado “departamento de relações industriais”, fruto das novas demandas geradas pela Revolução Industrial e pela consequente reestruturação das relações de trabalho, que, à época, colocavam o trabalhador em posição mecanizada, como um mero prolongamento da máquina, desconsiderando sua natureza humana, suas expectativas, necessidades e relações (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Após a mudança disruptiva ocasionada pela Revolução Industrial, que culminou com o surgimento da área responsável por gerir o vínculo empregatício entre os trabalhadores e as indústrias, seguiu-se um período de cerca de três décadas de avanços pouco significativos, visto que a gestão de pessoas concentrava seus esforços em tarefas essencialmente administrativas e rotineiras (PRICE, 2007). Novas perspectivas surgem a partir das pesquisas desenvolvidas por estudiosos ligados à corrente filosófica das Relações Humanas, que não mais veem os trabalhadores através do viés mecanicista difundido pelas Escolas Clássica e Científica, mas passa a entendê-los como seres sociais (WOOD Jr., 2009). Após a Segunda Guerra Mundial, a área de gestão de pessoas passa a incorporar mais atividades ligadas ao planejamento, em detrimento daquelas ligadas exclusivamente à resolução de problemas básicos e imediatos do dia a dia (PRICE, 2007).

A partir dos anos 60, apesar de continuar fortemente atrelada a atividades de caráter administrativo, a gestão de pessoas passa a se dedicar também à formulação e à gestão de

políticas voltadas a atender as demandas dos funcionários (BOWDITCH; BUONO, 2002). Nesse momento começam a ser inseridas às atribuições da área atividades mais voltadas ao aspecto estratégico da gestão, como o desenvolvimento de métodos de seleção de pessoas, formação de sistemas de recompensas, avaliações de desempenho, planejamento das necessidades de contratações, entre outras atividades (LAWLER, 2005). A atuação da gestão de pessoas ampliou-se, sobretudo, em decorrência do avanço da legislação norte americana que visava a redução da discriminação no ambiente de trabalho (BOONE, 2015).

Ao longo das décadas de 70 e 80, ocorreram transformações no cenário mundial que impactam fortemente nas relações de trabalho, especialmente a globalização, que refletiu em mudanças tecnológicas mais rápidas e no consequente aumento da competitividade entre empresas (LAWLER, 2005). Dessa forma, as organizações passaram a demandar um planejamento estratégico, ou seja, para se alcançar o sucesso e a longevidade, seria necessário antecipar-se às mudanças, a fim de se colocar à frente da concorrência, garantindo vantagem competitiva nos negócios (BOONE, 2015). Nesse sentido, o alinhamento das diversas áreas da empresa, numa perspectiva estratégica, passou a ser essencial, com isso, a gestão de pessoas passa a ser vista, pela primeira vez, como um dos agentes centrais na contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais (BOONE, 2015).

A década de 80 foi um momento de mudança conceitual muito marcante para a área de gestão de pessoas, pois aquele velho paradigma de que gerir os indivíduos é uma função acessória começou a ser deixado de lado e, em seu lugar, a perspectiva estratégica de alinhamento entre as áreas para o alcance dos objetivos, começou a ganhar força, sendo o papel das pessoas reconhecido como crucial nesse processo (LAWLER, 2005). Tal mudança de paradigmas foi impulsionada, principalmente, pelo crescente aumento da competitividade mundial, ocasionado pela globalização, logo, a visão operacional que outrora imperava, já não correspondia com a realidade do mercado (KEATING, 2002). Neste contexto, as pessoas passam a ser tidas como um ativo organizacional e, com isso, a gestão delas se integra à gestão estratégica global da organização (KEATING, 2002).

Ao longo da década de 90, as atividades produtivas continuaram a sofrer uma gradativa internacionalização, o que contribuiu para a estruturação da gestão estratégica de pessoas, ou seja, as intenções e decisões estratégicas das organizações passam a ser articuladas com as intenções e decisões estratégicas da área de gestão de pessoas, em outras palavras, o desenvolvimento e a adoção de práticas ligadas à gestão dos profissionais devem ser pensadas e executadas em consonância com a estratégia empresarial (WRIGHT, 2008).

Para Wright (2008), a globalização dos negócios exige que as empresas busquem o alinhamento das áreas funcionais, com foco no alcance dos objetivos da organização e, conseqüentemente, atingindo o sucesso e a longevidade. Tal panorama atribui à área de gestão de pessoas um novo papel, o de criar meios efetivos de fomento à contribuição das pessoas para com a organização e seus objetivos finalísticos (KEATING, 2002).

A partir desse cenário de acentuadas mudanças, a área de gestão de pessoas, que antes era marcada por rotinas e preocupações meramente administrativas, incorpora agora práticas ligadas ao desenvolvimento dos indivíduos, focando em aspectos que anteriormente eram negligenciados, como a motivação, o senso de pertencimento, a flexibilidade do trabalho, as competências individuais e coletivas, entre outros (KEATING, 2002). Com o passar do tempo, esta área da organização se distancia de sua faceta tradicionalista do passado, também, por conta da busca por profissionais com características e competências que a possibilitem se diferenciar da concorrência, ou seja, atributos que sejam difíceis de mimetizar e que, por conseguinte, conduzam a empresa à tão almejada vantagem competitiva, nesse sentido, a gestão por competências ganha força à medida em se desenvolve como um braço da gestão estratégica, que permite galgar novos degraus na gestão do ativo humano da organização (WRIGHT, 2008).

No Brasil, a evolução nas relações de trabalho e na atuação da área de gestão de pessoas puderam começar a ser percebidas mais fortemente no final do século XIX e primeiras décadas do século XX, dado o processo tardio de industrialização deste país que, até então, não contava com uma classe proletária tão extensa e estruturada (GIL, 2007). Na medida em que os trabalhadores da indústria aumentavam e ganhavam força enquanto classe, fortaleceram-se movimentos grevistas em busca de melhores condições de trabalho e de um aparato legal que subsidiasse tais reivindicações (GIL, 2007).

O Governo Vargas foi um marco para as relações empregatícias no Brasil, visto que o mesmo instituiu importantes ferramentas de regulamentação do trabalho, como o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o imposto sindical e, negativamente, a proibição às greves, que contribuiu para que a administração de pessoas, nesse período, tivesse um papel mais disciplinador e punitivo (GIL, 2007). Tal proibição perdurou até meados da década de 40, tendo minguado com o ressurgimento do movimento operário, o qual se fortaleceu enquanto grupo social, fomentando as divergências e conflitos com a classe empresária, nesse sentido, a gestão de pessoas da época assume um papel também de mediação de conflitos (WOOD JR., 2009).

Da década de 50 até meados da década de 60, poucas transformações foram percebidas na área de gestão de pessoas, o cenário começa a mudar a partir do golpe de 1964, com o qual os militares assumiram o poder com o intuito de, entre outras coisas, estabilizar a inflação e controlar política e economicamente a sociedade brasileira, especialmente a classe trabalhadora (GIL, 2007; WOOD JR., 2009). A princípio, a intervenção militar provocou o chamado “milagre econômico” que, de fato, melhorou a situação econômica do país por um curto período, após isso, as Organizações tiveram que se adaptar em relação à administração de seus recursos materiais, financeiros e humanos, dessa forma, passou-se a dar mais atenção às pessoas, setor que, até então, era negligenciado pela maioria das empresas (GIL, 2007).

Transcorrido um período de transformações pouco significativas, a partir de meados da década de 80 e início de 90, o Brasil também entra na era da globalização, integrando-se ao mercado mundial, o que confere às pessoas um *status* de importância jamais visto dentro do contexto das organizações (WOOD JR., 2009). Nesse sentido, conforme aponta Gil (2007, p. 60) “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

Autores como França (2009) e Gil (2014) destacam essa mudança na perspectiva das organizações, em que o papel dos colaboradores passa a ser visto como determinante para o sucesso das atividades. Neste contexto, a moderna gestão de pessoas começa a se debruçar sobre temáticas antes pouco ou nada exploradas, como a gestão de talentos e a gestão do conhecimento (GIL, 2014). Assim, atingimos um ponto nesta trajetória de mudanças que põe o colaborador em evidência, de forma a buscar o seu desenvolvimento contínuo, com o intuito de que ele seja um ativo de longo prazo para a organização (FRANÇA, 2009).

Wood Jr. (2009) utiliza a expressão Função Recursos Humanos (FRH) para se referir às rotinas relativas à gestão de pessoas nas organizações. Para o autor, traçar uma linha do tempo que acompanhe a evolução da área não é tarefa fácil, visto que, para ele, existem muitos movimentos, com diferentes características e graus de realizações práticas que descrevem tal evolução. Por outro lado, no que tange a realidade brasileira, o autor apresenta, de forma sintética, os caminhos da área de gestão de pessoas, conforme aponta o Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1:** Evolução da gestão de pessoas no Brasil.

Período	Fase	Característica
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal;</li><li>• Descentralização das funções.</li></ul>
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"><li>• Advento da legislação trabalhista;</li><li>• Surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais.</li></ul>
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantação da indústria automobilística;</li><li>• Implementação dos subsistemas de RH;</li><li>• Preocupação com a eficiência e o desempenho.</li></ul>
Meados da década de 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais;</li><li>• Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.</li></ul>
Décadas de 80 e 90	Transformativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformas estruturais profundas;</li><li>• Migração da Função de Recursos Humanos para as áreas operacionais;</li><li>• Surgimento do movimento da qualidade;</li><li>• Heterogeneidade.</li></ul>
A partir de 2000	Moderna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorização dos talentos;</li><li>• Gestão do conhecimento;</li><li>• Aprendizado contínuo.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Wood Jr. (2009, p. 276).

Um prisma de análise das mudanças da dita FRH é o do viés tradicional, originado na Escola de Relações Humanas. Por este modo de ver, a área tem as características de um setor de apoio, com atividades predominantemente técnicas e específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Em paralelo a este modelo, se desenvolveram também, em cenários específicos, outros movimentos, tais qual a abordagem socio técnica, que se propõe a analisar os aspectos sociais e técnicos da organização, além do Desenvolvimento Organizacional (DO), corrente sucedânea da abordagem socio técnica (WOOD JR., 2009).

Wood Jr. (2009) estima que, desde o fim da década de 70, as circunstâncias do mercado e seus desdobramentos para as organizações culminaram no surgimento de uma nova abordagem de gestão de pessoas, desta vez relacionada às áreas operacionais das empresas e direcionada à gestão dos processos de mudança e para a melhoria da produtividade. Segundo

o autor, essa vertente não possuía conexões com aquele modelo tradicional relatado anteriormente, também nunca fora muito bem definida, dessa forma, passou a se apropriar de conceitos pouco conhecidos de sua antecessora. O autor ainda relata que as nomenclaturas podem variar de organização para organização, mas que, apesar disso, esta nova vertente, geralmente, está associada a qualidade ou a programas de mudança organizacional.

De maneira geral, dentro do contexto brasileiro, não é possível identificar grandes mudanças e/ou iniciativas inovadoras no que tange a gestão de pessoas, ao contrário, ao longo dos anos, o que se tem visto é um histórico de replicações de conceitos e formatos idealizados em outros países, principalmente os desenvolvidos. O que se percebe ainda, é que o Brasil, em diversos momentos, demorou a incorporar políticas já consolidadas lá fora, como a gestão por competências, por exemplo. Tal atraso reflete negativamente dentro do contexto produtivo nacional, causando, inclusive, perda de vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Assim como num contexto macro, a Gestão de Pessoas no Brasil evoluiu e se adaptou aos anseios e às pressões dos trabalhadores, bem como aos ditames internacionais, também no contexto da administração pública houve, ao longo dos anos, diversas transformações que culminaram no modelo que se tem em voga atualmente. Feito esse panorama inicial, a seguir discorreremos sobre a gestão estratégica de pessoas e seus desdobramentos.

## **2.2 Gestão estratégica de pessoas**

A competitividade dos mercados se tornou muito mais acirrada a partir da década de 80 com a crescente expansão da globalização, o que causou um forte impacto na forma como as empresas eram geridas, pois os antigos métodos já não supriam a necessidade da construção de vantagem competitiva perante um mercado de proporções esmagadoras, com barreiras quase nulas e canais de distribuição muito mais eficientes que dantes, dessa forma, a adaptação e a busca por novos meios de gestão e de alcance dos objetivos se tornaram prioridade em um mundo de fronteiras cada vez mais tênues (MALIK, 2009).

Dado esse novo cenário, pesquisadores e gestores, sobretudo nos Estados Unidos, perceberam a necessidade de se abordar a gestão de pessoas através de uma perspectiva estratégica e, além disso, a necessidade de alinhar a estratégia da gestão de pessoas com as demais áreas da organização, a fim de que, toda a empresa fosse um corpo coeso,

buscando os mesmos objetivos e com estratégias bem delimitadas para alcançá-los, ou seja, a nova visão era a de que a gestão das pessoas deveria buscar um melhor entrosamento com as políticas da empresa e com os fatores ambientais (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Neste sentido, Malik (2009) discorre que a gestão estratégica se preocupa com as decisões políticas que afetarão o todo da organização, sendo que o objetivo geral desta é dar subsídio para que a empresa lide de forma eficaz com os ambientes interno e externo. Em outras palavras, a gestão estratégica de pessoas (GEP) visa proporcionar um senso de direção em um ambiente frequentemente turbulento, de modo que as necessidades organizacionais possam ser traduzidas em políticas e programas coerentes e práticos, fornecendo, assim, vantagem competitiva sobre a concorrência (MALIK, 2009).

Em comparação com o aspecto técnico da gestão do capital humano, a crescente importância das pessoas para o sucesso organizacional corresponde ao aumento da gestão estratégica de pessoas como um campo de estudo em todo o mundo (MALIK, 2009). A pesquisa sobre questões ligadas à GEP cresceu exponencialmente nos últimos anos, originária de diversas disciplinas acadêmicas, como a psicologia, a sociologia, e a economia, além de regiões geográficas, sobretudo Europa e Estados Unidos (MALIK, 2009).

A gestão estratégica de pessoas é um processo holístico, de caráter contínuo, flexível e criativo que encaminha o ajuste aos demais componentes da gestão, levando em consideração os princípios do pensamento estratégico e as ferramentas de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação. Trata-se de um processo bastante complexo, uma vez que demanda abordagem sistêmica, ou seja, a simples adoção de um ou mais itens característicos da gestão estratégica não caracteriza a plena aplicação deste método (ANDRADE; SANTOS, 2004).

Em seu trabalho, Kaufman (2015) revisita trabalhos pioneiros do campo de gestão estratégica de pessoas, a fim de fazer um resgate histórico dos conceitos trazidos há mais de três décadas e conduzir o leitor à definição presente para a área. Para o autor, o cerne da GEP é identificar os pontos de articulação da empresa, ou seja, aqueles cruciais para a sustentabilidade e sucesso estratégico da organização e garantir investimentos em programas de recursos humanos que se encaixem sinergicamente, a fim de melhorar o desempenho humano, além disso, o autor enfatiza que deve haver a visão holística da gestão, bem como o alinhamento das estratégias setoriais, com vistas aos benefícios de longo prazo, especialmente a criação e a sustentação da vantagem competitiva.

Em sua definição acerca da gestão estratégica de pessoas, Huslid (2003) diz que se trata de uma abordagem relativa à forma como os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas, ou seja, se refere às estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas combinadas ao contexto da organização, como mecanismo de potencialização dos resultados gerados pelos indivíduos, bem como para melhoria contínua de seu desempenho.

Para Cross e Carbery (2013), quando se fala em gestão estratégica de pessoas, fala-se na intersecção entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da organização. Para eles, o fortalecimento da GEP como campo possibilitou o entendimento de que a forma como as pessoas são geridas é um dos fatores cruciais para a definição da competitividade organizacional. Os autores ainda completam que a gestão estratégica adota uma visão macro do contexto organizacional, ou seja, possibilita o entrosamento com outras áreas da empresa, por não se restringir somente às questões operacionais.

Outros autores que se dedicaram a definir a GEP foram Johnson e Scholes (2002), para eles, trata-se da direção e escopo de uma organização a longo prazo, que idealmente combina seus recursos, inclusive humanos, com o ambiente de frequentes e rápidas mudanças e, em particular, aos seus mercados e clientes, prezando pelo atendimento às expectativas dos diversos *stakeholders*<sup>1</sup> envolvidos no processo produtivo. Nesse sentido, Boxall e Purcell (2003) completam que se trata do processo pelo qual todas as funções e recursos organizacionais são integrados e coordenados para alcançar os objetivos da empresa.

São muitos os autores e trabalhos que se dedicaram a definir e estruturar o conceito de gestão estratégica de pessoas, tamanha é a gama, que poderíamos dedicar toda esta dissertação para discorrer sobre o assunto, no entanto, o objetivo aqui é entender tal conceito para que possamos avançar para as definições correlatas, bem como introduzir a pesquisa que será realizada na sequência. Com o objetivo de sintetizar as definições apresentadas acima e delimitar um entendimento sobre o tema, podemos dizer que a GEP trata do alinhamento dos objetivos das pessoas, com os objetivos da área de gestão de pessoas, bem como com os objetivos das demais áreas e da organização como um todo. Nesse sentido, tal alinhamento visa a coesão organizacional para que o conjunto caminhe numa mesma direção e alcance, na medida do possível, os resultados almejados por todos.

Dessa forma, um dos principais objetivos de uma abordagem estratégica sobre a área de gestão de pessoas é promover o aumento da produtividade dos profissionais, de forma a equalizar os objetivos conflitantes e identificar os pontos de articulação onde as estratégias

---

<sup>1</sup> Trata-se de um termo usado na administração para definir as partes interessadas no sucesso de uma determinada organização, tais como colaboradores, acionistas, fornecedores, entre outros.

podem ser implementadas, a longo prazo, para contribuir com a motivação e a produtividade geral da organização (MALIK, 2009). Nesse sentido, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) argumentam que organizações inseridas em ambientes cada vez mais turbulentos e menos previsíveis demandam do empenho das pessoas para sua sobrevivência, logo, o implemento de ações que visam a obtenção da colaboração, bem como o aumento da produtividade dos indivíduos, tornam-se cruciais para o alcance dos resultados almejados.

No que tange o aspecto da aplicação da GEP, é crucial, para a efetiva implementação, que o gestor tenha consciência e reconheça o papel preponderante que as pessoas possuem dentro do contexto da organização, independentemente de aspectos como cargo ou função que ocupam, dessa forma, é importante enfatizar que as pessoas devem ser priorizadas nos momentos de tomada de decisão (BERGUE, 2014).

Outro ponto que precisa ser destacado, é que gerir pessoas de forma estratégica, em hipótese alguma, constitui um processo linear e cotidiano, pelo contrário, trata-se de um processo dinâmico que exige flexibilidade da organização, a qual só é alcançada através de uma gestão igualmente flexível. Deve-se ter em mente que as relações estabelecidas entre pessoas e organizações estão em perpétuo processo de transformação e, assim, devem ser abordadas com a cautela e o *know-how* que demandam (BERGUE, 2014).

Segundo Dutra (2004), quanto maior a integração e o caráter estratégico do sistema de gestão de pessoas, maior será a sinergia entre os departamentos da organização. Além disso, uma vez que esse sistema esteja articulado em paralelo com os objetivos da empresa e com as expectativas dos profissionais, ele adquire credibilidade por agregar valor à instituição é às pessoas que fazem parte desta (DUTRA, 2004). Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) argumentam que desse movimento de busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de gestão de pessoas, surge um novo conceito: gestão de pessoas por competências (GPC).

Dado o cenário provocado pela globalização e aumento da competitividade global, as empresas tiveram que se adaptar e flexibilizar o uso de seus recursos, inclusive humanos. Dessa forma, a gestão estratégica se mostrou reflexo das novas demandas mundiais, sendo que, a partir dela, novas vertentes se originaram, como a gestão de pessoas por competências, que será explorada na sequência deste trabalho.

### 2.3 Gestão de pessoas por competências

McClelland, um dos célebres autores da área de Gestão de Pessoas, tendo inclusive elaborado uma das teorias motivacionais mais reconhecidas da literatura, a do “poder, afiliação e realização”, foi um dos precursores no debate sobre competências ao publicar o trabalho *Testing for Competence rather than Intelligence* (1973). Segundo o autor, o termo é relacionado ao desempenho superior de um indivíduo frente a determinada tarefa ou situação, sendo uma característica subjacente da pessoa. Nos anos 80, Richard Boyatzis revisitou o tema definindo um conjunto de características e traços que, segundo ele, definiam o desempenho superior. Ambos os autores marcaram a literatura estadunidense acerca de competência (GUTIERREZ, 1988; FLEURY; FLEURY, 2001).

Nas perspectivas propostas por McClelland e por Boyatzis, competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes humanas e, embora o foco seja no indivíduo, a maioria dos autores americanos defende que sejam alinhadas as competências da pessoa, com as competências demandadas pelo cargo (FLEURY; FLEURY, 2001). Por outro lado, há autores que se posicionam contrariamente a tal visão associada ao desenho do cargo, tais como Lawler (2005), para ele, trabalhar com essa perspectiva não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, que está inserida no contexto de um mundo globalizado e que não pode se preocupar apenas com o produto que oferece. Ademais, outros autores importantes discutem o tema em seus trabalhos, como Zarifian e Le Boterf, na França e Jacques, na Inglaterra, que vem contribuir com o debate teórico e empírico, gerando novas perspectivas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dada a origem dos debates, é importante que se faça um panorama sobre a conceituação apresentada pelas respectivas vertentes de estudo das competências, o que será feito nos próximos parágrafos, onde trazemos uma pequena parte da pluralidade de visões existentes no entorno do conceito de competências.

No Brasil, os trabalhos de Fleury e Fleury são referência quando se fala de competências, tanto do indivíduo, quanto da organização, dessa forma, para conceituar tal termo é imprescindível recorrer aos escritos de tais autores. Fleury e Fleury (2001) constroem seu conceito de competência com base em autores mais ligados às correntes de pensamento voltadas ao indivíduo em detrimento do cargo ou da tarefa, com especial foco à literatura francesa, nas figuras de Zarifian e Le Boterf. Assim sendo, Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar,

integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2004) também buscou uma visão holística, pautada em vários autores, para desenvolver seu conceito de competência. Para ele, existem duas correntes principais, uma oriunda da literatura norte americana, outra da literatura francesa. A primeira entende competências como sendo um estoque de qualificações que fornece ao indivíduo subsídios para desempenhar determinado trabalho (DUTRA, 2004). Por sua vez, a segunda vertente postula que as pessoas e/ou grupos não são avaliados por aquilo que fazem (tarefa), nem pelo domínio de capacidades, mas pelo que entregam, em outras palavras, pelo valor que são capazes de gerar para a organização (DUTRA, 2004).

Carbone et al. (2009, p. 43), além de beber nas fontes internacionais, também se apropriam dos trabalhos de Dutra em sua tentativa de conceituar competência. Nesse sentido, os autores a definem como sendo “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Como vem sendo relatado, conceituar o termo competência não é tarefa fácil, visto que há uma pluralidade muito grande de autores e vertentes. Gramigna (2002, p. 15), por exemplo, utiliza a definição apresentada por Levy-Leboyer, que diz que competências são “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”. Por outro lado, a definição de Zarifian (2001, p. 68) é que “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Embora existam diferentes correntes filosóficas para a conceituação de competência, as similaridades entre os conceitos são muito mais notórias do que as discrepâncias, logo, são visões complementares. Numa tentativa de congregar o que foi abordado pelos autores citados anteriormente, podemos dizer que competência é o esforço intelectual do indivíduo em canalizar e aliar suas experiências profissionais, seu conhecimento teórico e empírico e sua bagagem de vida, no sentido de propor e aplicar de forma eficiente soluções e melhorias que agreguem valor a um determinado serviço, produto ou processo, dentro do contexto de uma organização.

Apresentamos até aqui alguns dos conceitos atrelados às duas principais vertentes sobre competências retratadas na literatura, dessa forma, dando continuidade ao tema, faremos um breve panorama da dinâmica do desenvolvimento das competências do indivíduo.

A competência individual está vinculada a uma pessoa claramente definida e pode ser identificada através do que essa pessoa faz, no entanto, o processo de desenvolvimento dessa competência passa por diversos intercâmbios de saberes e outras muitas atividades diferentes (FLEURY; FLEURY, 2001). Tal fenômeno ocorre, muito frequentemente, como resultado do movimento sinérgico do trajeto profissional e do trajeto educacional do indivíduo, em que ele tem contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades e de experiências, sendo que, esse processo de integração entre as vertentes é muito particular, variando de pessoa para pessoa, o que o torna impossível de decodificar (FLEURY; FLEURY, 2001). É possível vislumbrar essa pluralidade de fontes de conhecimentos e de diferentes níveis de integração entre elas no momento em que se pergunta à uma pessoa como ela resolveu um problema complexo, pois, em geral, a resposta será confusa, já que o sujeito precisou acessar muitas fontes para gerar a solução (ZARIFIAN, 2001).

A esse respeito, Zarifian (2001, p. 116) conclui o seguinte:

[...] é relativamente fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional, em compensação é muito difícil compreender como essa competência foi construída. Parece-nos então que *precisamos prestar extrema atenção à circulação e à conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também à maneira como cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos*. É nesses contatos que, em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam.

Identifica-se que o desenvolvimento das competências individuais, que antes era financiado integralmente pelas empresas, tem, gradativamente, passado para um cenário de compartilhamento, onde os funcionários também são responsáveis, tanto pela busca, quanto pelo custeio (GRAMIGNA, 2002). Tal mudança de paradigma exige nova abordagem pessoal frente ao desenvolvimento profissional, ou seja, exige investimento próprio na ampliação e no domínio de novas competências, para tanto, é importante que sejam definidos indicadores de desempenho que se almeja alcançar (DUTRA, 2004). Além disso, caso se exija do profissional o auto investimento, deve partir das chefias e gerências a negociação e definição de padrões de desempenho, ademais, deve-se divulgar as competências necessárias para a

obtenção dos resultados esperados pela organização, apontando indicadores que contribuam para nortear os investimentos dos indivíduos (GRAMIGNA, 2002).

Nesse sentido, Fonseca et al. (2013, p. 1454) apontam que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”. A seguir, na Figura 2, trazemos a representação esquemática, proposta por Van Beirendonck (2009 apud OCDE, 2010), que ilustra a inter-relação entre a gestão de pessoas e a gestão da organização como um todo.

**Figura 2:** Alinhamento vertical e horizontal das atividades de gestão de pessoas.



**Fonte:** Adaptado de OCDE (2010).

Sob a ótica de análise do alinhamento vertical, pode-se dizer que a estratégia organizacional fornece subsídios para a definição de competências organizacionais, as quais, por sua vez, refletirão nas competências individuais, enquanto requisitos para o desempenho do trabalho na organização (FONSECA et al., 2013). Dessa forma, a gestão por competências seria concretizada através de uma política de gestão de pessoas direcionada ao gerenciamento do déficit das competências individuais, ou seja, no sentido de reduzir a lacuna entre as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis (FONSECA et al., 2013).

Conforme apontam Rocha e Salles (2005), definir quais são as competências necessárias para suprir a necessidade da organização, de forma que esta tenha um bom desempenho no mercado, é o passo inicial da GPC e preponderante para o sucesso de sua

implementação, bem como para o alcance de seus objetivos principais, tais como o alinhamento das competências individuais às estratégias da organização e a autogestão do profissional em relação ao seu desenvolvimento pessoal. A GPC pressupõe organizações flexíveis, de fácil adaptação ao ambiente que é, muitas vezes, imprevisível e que, além disso, consigam direcionar seus esforços para preencher as lacunas existentes entre elas e seus objetivos estratégicos (ROCHA; SALLES, 2005).

Este capítulo serviu para fazermos um panorama introdutório das questões de gestão de pessoas que permeiam esta pesquisa, dessa forma, com tais conceitos delimitados, seguiremos para um novo capítulo, onde será explorada a aplicação destes no cenário a ser pesquisado: a construção das competências individuais dos servidores públicos egressos de um programa de mestrado profissional em gestão de organizações e sistemas públicos.

### 3. A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

As organizações públicas, tal qual as privadas, dependem de pessoas para alcançar seus objetivos e metas e, por isso, necessitam de políticas de gestão efetivas que maximizem o potencial humano dentro de seu contexto (COSTIN, 2010). A gestão de pessoas em organizações públicas (GPOP), ao longo dos anos, não seguiu uma linha evolucionária totalmente independente da gestão de pessoas em organizações privadas, pelo contrário, a maioria das técnicas e métodos aplicados na primeira, são oriundos da segunda. Dessa forma, justificamos o motivo de o capítulo 2 desta dissertação fazer uma abordagem macro acerca da gestão de pessoas, pois, agora, enveredaremos pelo campo da gestão pública.

#### 3.1 Um breve histórico da gestão de pessoas na administração pública

Bergue (2010, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Para Bresser-Pereira (2007), as formas históricas do Estado no Brasil e a sociedade brasileira são dois organismos interdependentes, que compartilham a mesma natureza, dessa forma, expressam mutuamente as mudanças sociais e a origem e a divisão do poder nesta sociedade. Nesse sentido, é interessante pensarmos que a gestão de pessoas ligadas ao serviço público também segue essa dinâmica, tendo, ao longo dos anos, acompanhando as demandas sociais, além das formas estruturantes do Estado e da divisão do poder. No Quadro 2 a seguir, temos um resumo temporal apresentado por Bresser-Pereira.

**Quadro 2:** Formas históricas de Estado e de administração no Brasil (continua).

<b>Categoria</b>	<b>1821-1930</b>	<b>1930-1985</b>	<b>1990- ...</b>
Estado/sociedade	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime político	Oligárquico	Autoritário	Democrático
Classes dirigentes	Latifundiários e burocracia patrimonial	Empresários e burocracia pública	Agentes financeiros e rentistas

**Quadro 2:** Formas históricas de Estado e de administração no Brasil (conclusão).

<b>Categoria</b>	<b>1821-1930</b>	<b>1930-1985</b>	<b>1990- ...</b>
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial
Gestão de pessoas	Inexistente	Embrionária	Início do desenvolvimento

**Fonte:** Adaptado de Bresser-Pereira (2007).

Os esforços no desenvolvimento de políticas que contemplem a gestão de pessoas no âmbito da administração pública no Brasil é algo extremamente recente e que enfrenta uma série de dificuldades estruturais (PIRES et al., 2005). Pode-se considerar que os primeiros passos nesse sentido foram dados concomitantemente à transição do patrimonialismo para a administração burocrática, cujo dois marcos importantes foram a criação do Conselho Federal do Serviço Público e, posteriormente, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, o DASP, ambos em meados da década de 1930, caracterizando, assim, uma primeira e real tentativa de profissionalização do serviço público federal (PIRES et al., 2005).

Conforme Lustosa da Costa (2008), até os anos 30, a administração brasileira era essencialmente patrimonialista, ou seja, o limite entre o público e o privado era muito tênue e, por vezes, até indistinto, nesse sentido, o autor coloca que a reforma administrativa do Estado Novo foi um primeiro esforço na tentativa de deixar o patrimonialismo para trás, pois buscava imprimir racionalidade e eficiência na administração pública. Neste contexto, a criação do DASP representou a materialização desse esforço, uma vez que, conforme Lustosa da Costa (2008, p. 846), “se tornou a grande agência de modernização administrativa, encarregada de implementar mudanças, elaborar orçamentos, recrutar e selecionar servidores, treinar o pessoal, racionalizar e normatizar as aquisições e contratos e a gestão do estoque de material”.

Nesse contexto de transição, em meados da década de 30, durante o governo de Getúlio Vargas, surgiu a proposta do concurso público, uma vez que, anteriormente, as contratações eram feitas seguindo critérios inteiramente subjetivos, onde eram consideradas as relações políticas em detrimento dos conhecimentos e habilidades dos candidatos (COSTIN, 2010). Após a Revolução Constitucionalista de 1934, os certames vieram para atribuir caráter objetivo aos processos de seleção e evitar admissões arbitrárias, baseadas em questões pessoais, buscando, assim, imprimir maior confiabilidade nas contratações (COSTIN, 2010). Por outro lado, seguindo nas discussões sobre o DASP e as contratações públicas, Lustosa da Costa (2008, p. 846) discorre que:

O DASP foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando houve uma série de nomeações sem concurso público para vários organismos públicos. A liberdade concedida às empresas públicas, cujas normas de admissão regulamentadas pelos seus próprios estatutos tornavam facultativa a realização de concursos foi em parte responsável por tais acontecimentos. Para Beatriz Wahrlich (1984) essas atitudes revelavam que o favoritismo tinha maior peso que as admissões por mérito no sistema brasileiro de administração de pessoal dos órgãos públicos.

Dessa forma, apesar dos concursos públicos, existiram e ainda existem cargos comissionados que não precisam do crivo de um certame para o ingresso no serviço, sendo nomeados pela gestão. Abrucio (2007) aponta que não se trata apenas da necessidade do candidato eleito colocar pessoas de sua confiança e que compartilhem suas ideias em cargos importantes, mas que é importante para a dinâmica da gestão trazer pessoas do mercado e da academia para renovar, incorporando novas técnicas e conhecimentos. Por outro lado, o autor defende que há a real necessidade de processos mais transparentes e abertos, pois o que se tem hoje são nomeações pouco discutidas e, muitas vezes, de pessoas com déficit de competências para assumir os cargos a que são designadas.

Uma das premissas da gestão burocrática é o embasamento em normas formais, dessa forma, em 1939, houve a edição do Decreto-Lei nº 1.713 (BRASIL, 1939), que dispunha sobre o Estatuto dos funcionários públicos civis da União, uma tentativa pioneira de ditar o relacionamento do Estado para com os servidores (PIRES et al., 2005). Este vigorou até 1952, quando foi substituído por um novo Estatuto, regulamentado pela Lei nº 1.711/1952 (BRASIL, 1952), que, por sua vez, deu lugar à norma vigente, Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), cuja contribuição mais importante foi a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta e indireta (PIRES et al., 2005).

Conforme apresentam Pires et al. (2005), apesar dos esforços iniciais relativos à estruturação de políticas de gestão de pessoas remontarem a década de 1930, somente nos anos 60, no ápice da consolidação do modelo de gestão burocrática no Brasil é que, com a Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960), se apresentou um sistema de classificação de cargos do Executivo Federal com relativa profundidade e consistência. Inclusive, a década de 60 foi um período de importantes transformações no contexto do serviço público, devido, entre outros fatores, à descentralização das decisões, o que visava imprimir mais dinamismo à gestão, além de terem sido instituídos sistemas de atividades auxiliares, como a administração de pessoal, financeira e auditoria (PIRES et al., 2005).

Conforme Schikmann (2010), a cobrança social por uma gestão pública com maior ênfase nos resultados, cresce a cada dia. Essa autora também diz que os usuários dos serviços

públicos estão aumentando cada vez mais o nível de exigência em relação ao atendimento de suas demandas, além das pressões acerca da ética e da transparência. Esses fatores corroboram com o entendimento de uma gestão mais eficiente e descentralizada, o que, por sua vez, demanda flexibilidade e adaptabilidade dos órgãos, especialmente no que tange a modernização das tecnologias empregadas nos processos, bem como na estrutura normativa, organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, 2010).

Nesse sentido, e com a finalidade de se adequar às transformações oriundas da sociedade, do mercado e do próprio funcionalismo, surgiram novas políticas que buscam implementar diretrizes mais condizentes com as necessidades atuais, como exemplo, podemos citar o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) e o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), que abordam, respectivamente, a gestão por competências e a avaliação de desempenho, ou seja, são os primeiros passos rumo à modernização de um sistema com muitos vícios e pragmatismos (SCHIKMANN, 2010).

No Quadro 3, a seguir, apresentamos uma compilação dos principais marcos legais da gestão de pessoas no âmbito da administração pública brasileira.

**Quadro 3:** Principais marcos legais da gestão de pessoas no serviço público brasileiro (continua).

<b>Norma</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Período/Ano</b>
Constituição Federal de 1934 (BRASIL, 1934)	- Realização de concurso público para contratações	Governo Vargas (1934)
Lei nº 284/1936 (BRASIL, 1936)	- Criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público); - Criação do Conselho Federal do Serviço Público; - Primeira tentativa de profissionalização do Serviço Público.	Governo Vargas (1936)
Decreto-Lei nº 1.713/1939 (BRASIL, 1939)	- Primeiro Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União	Governo Vargas (1939)
Decreto-Lei nº 5.452/1943 (BRASIL, 1943)	- Consolidação das Leis do Trabalho	Governo Vargas (1943)
Lei nº 1.711/1952 (BRASIL, 1952)	- Atualização do Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União	Governo Vargas (1952)
Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960)	- Classificação de cargos do serviço civil do Poder Executivo	Governo Juscelino Kubitschek (1960)

**Quadro 3:** Principais marcos legais da gestão de pessoas no serviço público brasileiro (conclusão).

<b>Norma</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Período/Ano</b>
Constituição Federal de 1967 (BRASIL, 1967a)	- Descentralização das decisões (maior dinamismo à gestão pública);	Ditadura Militar
Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967b)	- Instituição de sistemas de atividades auxiliares (administração de pessoal, financeira, auditoria, etc).	
Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990)	- Atualização do Estatuto dos Servidores Públicos Cívicos da União (vigente)	Governo Collor (1990)
Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006)	- Gestão por competências no setor público	Governo Lula (2006)
Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010)	- Avaliação de desempenho no setor público	Governo Lula (2010)

**Fonte:** Elaboração própria com base em Pires et al. (2005) e Schikmann (2010).

Como foi retratado, a gestão de pessoas no serviço público vem caminhando para uma realidade de maior dinamismo e de busca pela entrega de resultados, logo, o desenvolvimento dos servidores deve ser assunto de destaque na pauta dos gestores, uma vez que esse fator irá impactar diretamente no alcance das metas e objetivos organizacionais, conforme veremos nos textos a seguir.

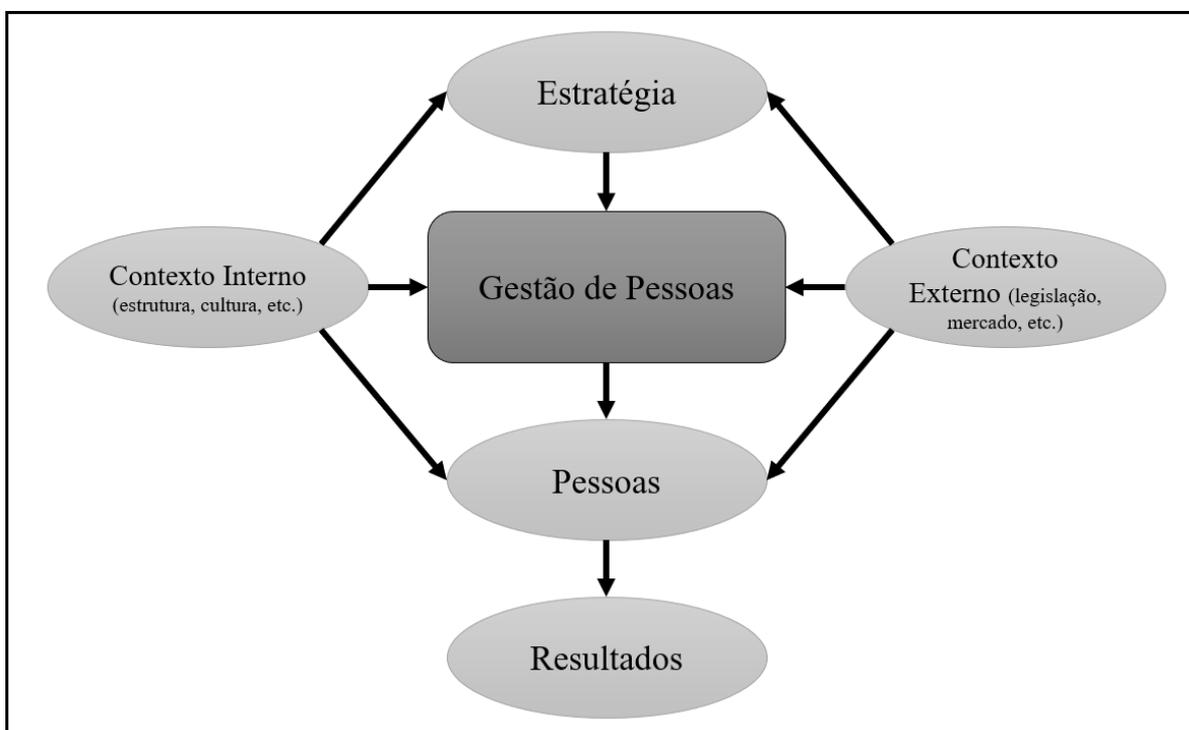
### **3.2 Gestão estratégica de pessoas no setor público**

São cada vez maiores a pressão e a fiscalização popular por uma administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva, onde os recursos sejam usados de forma racional para atender às demandas sociais (BERGUE, 2010). Para que isso ocorra, faz-se primordial que os servidores públicos estejam alinhados com tais anseios, aplicando em seu cotidiano de trabalho ferramentas que possibilitem o desenvolvimento das tarefas, visando o atendimento das necessidades e dos desejos da população (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010). Nesse sentido, a gestão de pessoas tem papel preponderante para viabilizar o alinhamento dos objetivos da organização, aos anseios do funcionalismo, e às necessidades da população (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Para alcançar a sinergia que se espera que haja entre a organização, seus profissionais, seus clientes/usuários, o ambiente em que está inserida, suas estratégias e seu

contexto interno é preciso, antes de tudo, adotar uma perspectiva que busque tornar evidente a integração das estratégias de gestão de pessoas às competências que a entidade requer, com vistas ao alcance de resultados eficazes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Portanto, conforme aponta Longo (2007), gerir recursos humanos é um sistema integrado cuja finalidade é conduzir os indivíduos ao alinhamento com as estratégias organizacionais e, portanto, alcançar resultados efetivos, em consonância com o objetivo finalístico da organização. Na Figura 3, a seguir, representamos um modelo integrado de gestão de pessoas, proposto por Longo (2007).

**Figura 3:** Sistema integrado de gestão de pessoas.



**Fonte:** Adaptado de Longo (2007).

Para Longo (2007), a administração pública é afetada cotidianamente pelas transformações que ocorrem ao seu redor, tanto em contextos micro, quanto macro, dessa forma, a área de gestão de pessoas, dentro do universo das organizações públicas, se destaca como um setor fundamental para o alcance do melhor desempenho da entidade, especialmente pelo fato do serviço público demandar alto quantitativo de pessoal, uma vez que a maioria dos órgãos públicos são provedores de serviços, os quais demandam indivíduos executores. Nesse sentido, a grande questão a ser trabalhada recai sobre como inserir a perspectiva estratégica nos processos decisórios da administração, o que significa dizer que velhos hábitos,

arraigados na cultura burocrática dominante no setor público, terão de ser deixados para trás e/ou retrabalhados, de forma a imprimir o dinamismo que o setor demanda na atualidade, em outras palavras, o servidor deve ser visto como peça chave para o alcance e para a entrega dos resultados à sociedade e não como fator sem tanta importância (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Seguindo nesta linha focada na geração de resultados, Bergue, Camões e Pantoja (2010) postulam que, para que essa configuração organizacional seja realidade, é preciso romper definitivamente com elementos arraigados na gestão pública, oriundos de uma tradição legalista e formal, combinados com a cultura do patrimonialismo e do individualismo, de forma que os recursos disponíveis possam ser pensados de forma a garantir eficiência, flexibilidade e agilidade, contribuindo com o que se espera da gestão pública contemporânea, mediante o alcance de resultados efetivos, aliado ao uso racional de recursos.

Com essas mudanças de perspectivas e paradigmas que permeiam a gestão de pessoas, tendo em vista esse novo direcionamento voltado para o alcance de resultados, passa-se a assumir uma dimensão estratégica para a gestão (MASCARENHAS, 2008). Para Dutra (2004), em uma perspectiva consolidada, o modelo de gestão por resultados pode ser usado, tanto do ponto de vista conceitual, quanto do ponto de vista aplicado, para ilustrar a gestão estratégica de pessoas. Neste contexto, conforme aponta Dutra (2004), a gestão estratégica de pessoas trata-se do direcionamento dos esforços para a definição de políticas e diretrizes que orientem as pessoas no sentido de expandir sua gama de conhecimentos, habilidades e atitudes, em outras palavras, suas competências e, por conseguinte, reflitam nas competências da própria organização, impactando no alcance dos objetivos.

Para Vieira (2014), é muito importante a adoção da gestão estratégica de pessoas na área pública, já que este setor tem como principal objetivo o bem comum, ou seja, podemos dizer que um dos objetivos principais da gestão pública é prover serviços de excelência aos cidadãos, contribuindo para a satisfação e a conseqüente qualidade de vida destes. No entanto, para que isso seja alcançado, essa autora argumenta que são requeridos servidores capacitados, motivados e integrados com as estratégias do órgão. Logo, é papel da área de gestão de pessoas estimular a formação e qualificação dos servidores, objetivando a oferta de melhores serviços e, assim, alcançando usuários bem atendidos e satisfeitos (ANDRADE; SANTOS, 2004).

Conforme aponta Vieira (2014), existem diversos entraves para que as organizações públicas consigam aplicar com efetividade a gestão estratégica de pessoas, entre os quais

podemos citar as frequentes mudanças de gestores, decorrentes de composições e alianças políticas, inserção de pessoas não capacitadas, especialmente em cargos e funções comissionadas, pouca agilidade em responder às mudanças do ambiente, processos e práticas de gestão defasados, entre outros aspectos. Ademais, a aplicação de estratégias administrativas pelos gestores públicos esbarra, muitas vezes, em equipes de servidores descrentes, desmotivados, desfocados e demasiadamente apegados à cômoda ideia da estabilidade, sendo que tal cenário é fomentado pela falta de incentivo por parte da gestão, em especial no que tange o aspecto da capacitação e do treinamento (DUTRA, 2014).

Na perspectiva de Fonseca et al. (2013), geralmente, na administração pública, as estratégias e diretrizes de gestão de pessoas são estabelecidas de forma centralizada em um formato *top-down*, ou seja, uma unidade central cria as normas e difunde entre os órgãos e instituições subordinados, os quais tem que se adequar à esta realidade imposta. Este cenário de centralização e controle constitui um forte obstáculo para a autonomia estratégica dos órgãos, já que remete ao paradigma burocrático e, dessa forma, tais restrições se tornam uma forte barreira para efetiva implementação da GEP (FONSECA et al., 2013).

No contexto brasileiro, de fato, há um alto nível de centralização administrativa, tendo a Constituição Federal de 1988 papel de destaque neste arcabouço contingencial legal, já que esta, em resposta à crise política e fiscal que se formou no país na década de 1980, estabeleceu maior ênfase nos controles estatais, além da centralização normativa da gestão pública (FONSECA et al., 2013). O reflexo dessa composição normativa para a área de gestão de pessoas foi a edição do Regime Jurídico Único (RJU), ou seja, um dispositivo legal que rege a relação do Estado com os servidores e se estende a todos os órgãos do poder público, imprimindo o aprofundamento do corporativismo, além de intensificar a rigidez das políticas de gestão de pessoas (FONSECA et al., 2013).

Schikmann (2010) considera que o desempenho de uma instituição está diretamente ligado ao desempenho individual das pessoas que a compõe, portanto, a autora afirma que o planejamento estratégico não deve se restringir à macro visão do órgão, mas também focar nos servidores de maneira individualizada. O planejamento dos recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundamentada em competências, no contexto da administração pública, são instrumentos de gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Fonseca et al. (2013, p. 1454) apontam que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento

horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”. Dessa forma, a gestão por competências seria concretizada através de uma política de gestão de pessoas direcionada ao gerenciamento do déficit das competências individuais, ou seja, no sentido de reduzir a lacuna entre as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis (FONSECA et al., 2013).

### **3.3 Gestão por competências no setor público**

As transformações das relações de trabalho, tanto em organizações públicas quanto em privadas, tem conduzido gestores à busca por novas formas de gestão das pessoas, com o objetivo de melhorar o nível de desempenho dos indivíduos e, em consequência, alcançar melhores resultados, indo de encontro à missão da instituição (BURIGO; LAUREANO, 2013). No serviço público, em decorrência das profundas mudanças ocorridas nacional e internacionalmente na década de 90, também se passou a falar sobre a transposição das antigas práticas burocráticas e a busca por um aprimoramento na gestão de pessoas, tendo como premissas básicas a valorização dos indivíduos e a modernização dos processos de trabalho, no entanto, essa transição não é simples e demanda grandes esforços no sentido de transformação do pensamento de gestores e servidores (BURIGO; LAUREANO, 2013).

O setor público busca adotar a gestão por competência como opção de gestão flexível e arrojada que acarrete melhores níveis de eficiência e qualidade dos serviços prestados (GUIMARAES et al., 2002). Tal processo é impulsionado por uma grande diversidade de fatores, entre os quais podemos destacar os crescentes níveis de exigência social acerca da qualidade dos serviços públicos, bem como da racionalidade do uso dos recursos disponíveis, além disso, o aspecto administrativo também é importante neste processo, pois, cada vez mais, se torna decisiva a adoção e utilização de novas ferramentas gerenciais para o atingimento dos objetivos das instituições, de forma a maximizar resultados e diminuir o desperdício de recursos de diversas naturezas, em outras palavras, a gestão por competência, enquanto opção flexível de gestão, se associa à ideia de adaptabilidade, fazendo com que o órgão responda com eficiência às demandas sociais (GUIMARAES et al., 2002).

Burigo e Laureano (2013) contestam a factibilidade e a aplicabilidade da gestão por competências no serviço público, os autores argumentam que se trata de um tema ainda pouco explorado no campo de públicas e que demanda mais pesquisas, a fim de consolidar caminhos e proposituras que fortaleçam tais conceitos neste novo cenário. Esses autores ainda ressaltam

que, analisando o volume de publicações sobre o tema, o contingente ligado à gestão privada é significativamente maior do que o que tange a gestão pública. Neste contexto, Burigo e Laureano (2013) argumentam que a literatura sobre gestão por competências no setor privado pode e deve ser usada como ponto de partida e como mote reflexivo para os pesquisadores e gestores do campo de públicas, mas que, no entanto, jamais devem ser usados para reproduzir comportamentos da iniciativa privada, pois é necessário se observar e respeitar as particularidades das organizações públicas. Nesse sentido, os autores completam que:

[...] o desafio que se coloca à Administração Pública, mais do que apropriação do conceito de competência, é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem há um processo de insulamento, em instituições flexíveis e empreendedoras. No setor público, mais do que em qualquer outro setor, a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser um conceito dinâmico de habilidade e competências necessárias ao cumprimento da missão da instituição (BURIGO; LAUREANO, 2013, p. 202-203).

Amaral (2006b) considera que a gestão por competências no setor público demanda um enfoque, ao mesmo tempo, amplo e integrador, que considere os conhecimentos técnicos, as habilidades cotidianas e atitudes próprias das pessoas, além de outras características individuais. Esse autor completa que as competências conglomeram as habilidades interpessoais, as aptidões cognitivas e de comportamento, a percepção que o indivíduo tem de si próprio e que se traduz em atitudes e valores, além de tudo que, de forma individualizada, estimula a conduta da pessoa, e das próprias nuances de personalidade e/ou caráter.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) surge no cenário brasileiro como figura central no processo de estabelecimento das novas faces da gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal (PANTOJA et al., 2012). Tais faces foram demandadas no momento em que começou a ocorrer a transição do antigo sistema de gestão de pessoas, baseado em normas e procedimentos administrativos, para uma gestão mais moderna, pautada nos resultados (PANTOJA et al., 2012).

A PNDP foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), no âmbito dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, sendo que uma das principais contribuições desse marco legal foi a orientação para o desenvolvimento permanente dos servidores, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2006). O referido Decreto traz um conceito sobre gestão por competências e delimita uma nova metodologia para a realização de eventos de desenvolvimento e capacitação, além disso, o

dispositivo também diz que todos os órgãos devem planejar, executar e avaliar suas investidas em capacitação (BRASIL, 2006).

Silva e Mello (2013) apontam que o foco do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) recai, principalmente, sobre a capacitação e sobre o investimento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, visando promover o estímulo ao desenvolvimento de competências, tanto individuais, quanto institucionais. No entanto, embora o arcabouço legal busque estimular novos ares para a GPOP, o maior desafio para que essas mudanças sejam implementadas na prática e de maneira efetiva, jaz na cultura organizacional das instituições públicas, demasiadamente atreladas aos dogmas burocráticos do passado (SILVA; MELLO, 2013). Portanto, para que se alcance a plenitude da implementação da GPC nas organizações públicas, é necessário promover transformações profundas e estruturais, começando pela reestruturação da área de gestão de pessoas e, posteriormente, mapeando as competências existentes, bem como as competências requeridas pela instituição (SILVA; MELLO, 2013).

Burigo e Laureano (2013) acreditam que a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) é o grande marco introdutório da GPC no meio público, propiciando a contextualização de um novo cenário para a gestão de pessoas nos organismos governamentais, já que seu sustentáculo está no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes que a instituição requer para gerar os resultados e atender às demandas pelos quais ela foi criada. Portanto, é necessária uma reflexão sobre a flexibilização da lógica trabalhista, buscando envolver os servidores em um processo de desenvolvimento atrelado, concomitantemente, às necessidades individuais e institucionais, de forma a incentivar a subjetividade do indivíduo, o trabalho em equipe, a humanização das relações de trabalho, superando a gestão essencialmente burocrática (BURIGO; LAUREANO, 2013).

Outros mecanismos de incentivo ao desenvolvimento de servidores, oriundos do poder governamental podem ser identificados a partir da gestão do ex-presidente Lula. Um exemplo é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) que foi instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e versa sobre a implementação do plano de carreira dessa categoria (BRASIL, 2005). Em seu Artigo 11, a referida Lei diz que “será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular”, ou seja, uma bonificação pecuniária para aqueles cujo nível de formação seja superior ao que o cargo demanda, o que, nesse contexto de mecanismos incentivadores ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos,

torna-se um poderoso mecanismo de valorização do esforço acadêmico dos profissionais (BRASIL, 2005).

A implementação da gestão por competências não é tarefa fácil, especialmente para o serviço público, uma vez que esse é profundamente marcado por uma cultura de gestão burocrática, pouco flexível e de resistência às mudanças (AMARAL, 2006b). Dessa forma, é preciso, primeiramente, realizar-se um trabalho cauteloso de análise organizacional, a fim de identificar as lacunas e as potencialidades do órgão em estudo, com isso, define-se um panorama inicial e, a partir daí, estabelece-se um plano de trabalho que vise reformar as bases das relações de trabalho, introduzindo essa nova perspectiva de gestão, de forma gradual e progressiva, cabendo aos gestores a sensibilidade, a flexibilidade e a adaptabilidade à realidade da instituição, evitando modelos prontos e receitas milagrosas (AMARAL, 2006b).

### **3.4 Um panorama de competências no serviço público brasileiro**

Conforme já fora mencionado neste trabalho, a implementação da gestão por competências no ambiente público é algo que demanda grande esforço por parte da gestão, tanto no que diz respeito à formulação de estratégias, bem como no tangente à cultura organizacional arraigada. Neste contexto, não é grande o número de publicações acadêmicas que exploram a temática. Em seu trabalho, Nogueira et al. (2015) se dedicam ao mapeamento de competências de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará (UFPA). O estudo contou com uma amostra de 832 servidores técnico-administrativos, para retratar a realidade dos 2.465 TAs do órgão, conforme Nogueira et al. (2015). A seleção dos servidores foi realizada por amostragem aleatória simples, tendo sido entrevistado ao menos um indivíduo de cada um dos 78 cargos que compõe a instituição (NOGUEIRA et al., 2015).

O procedimento de mapeamento das competências retratadas no trabalho de Nogueira et al. (2015) contou com cinco fases: treinamento da equipe de mapeamento, delimitação das competências organizacionais, identificação das competências individuais, avaliação das competências profissionais e avaliação das lacunas. O resultado do mapeamento pode ser identificado no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4:** Mapeamento das competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA (continua).

<b>Competência</b>	<b>Descrição sucinta</b>	<b>Descrição ampliada</b>	<b>Tipo de competência</b>
Competência 1	Atendimento ao público	Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.	Operacional
Competência 2	Tramitar documentos	Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.	Operacional
Competência 3	Elaborar documentos	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	Operacional
Competência 4	Editar imagens	Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.	Operacional
Competência 5	Arquivar documentos	Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.	Operacional
Competência 6	Prestar serviços ao servidor	Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	Estratégica
Competência 7	Desenvolver sistemas de computador	Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.	Tática
Competência 8	Gerir a Editora	Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.	Tática
Competência 9	Recursos materiais	Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.	Tática
Competência 10	Gestão de processos	Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.	Operacional
Competência 11	Sistemas e softwares	Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.	Operacional
Competência 12	Gestão de recursos financeiros	Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	Estratégica
Competência 13	Secretariado	Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.	Operacional
Competência 14	Planejamento organizacional	Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.	Estratégica
Competência 15	Serviços laboratoriais	Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.	Operacional
Competência 16	Coordenar cursos	Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.	Estratégica
Competência 17	Manutenção de prédios e equipamentos	Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	Tática

**Quadro 4:** Mapeamento das competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA (conclusão).

<b>Competência</b>	<b>Descrição sucinta</b>	<b>Descrição ampliada</b>	<b>Tipo de competência</b>
Competência 18	Gerenciar projetos	Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.	Tática
Competência 19	Gerenciar bibliotecas	Capacidade de administrar materiais e serviços da biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.	Tática
Competência 20	Fiscalização e controle	Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.	Tática
Competência 21	Gerenciar concursos	Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.	Tática
Competência 22	Coordenar atividades em saúde do trabalhador	Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.	Tática
Competência 23	Gestão acadêmica	Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.	Tática
Competência 24	Divulgação de eventos e notícias	Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.	Operacional
Competência 25	Desenvolvimento sustentável	Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais.	Tática
Competência 26	Segurança patrimonial	Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.	Operacional
Competência 27	Dirigir veículos automotores	Capacidade de operar veículos automotores da Instituição.	Operacional
Competência 28	Realizar atividades com crianças	Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.	Operacional
Competência 29	Serviços de copa	Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.	Operacional
Competência 30	Ministrar cursos e palestras	Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.	Tática
Competência 31	Gestão de pessoas	Capacidade para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.	Tática

**Fonte:** Adaptado de Nogueira et al. (2015).

A partir do Quadro 4, adaptado do trabalho de Nogueira et al. (2015), nos foi possível fazer o agrupamento das competências elencadas, em três tipos: competências operacionais, aquelas ligadas à execução de tarefas e atividades mais rotineiras e com reduzido esforço intelectual; competências táticas, ou seja, que se relacionam com rotinas

mais elaboradas da instituição e que, possivelmente, terão maior impacto no alcance dos objetivos finalísticos desta; e, por fim, temos as competências estratégicas, que podem ser sintetizadas como aquelas que exercerão influência direta no alcance dos objetivos da organização, bem como, normalmente, estão atreladas à servidores de hierarquias mais elevadas, que tem participação ativa no planejamento estratégico do órgão. Dentre as competências operacionais, temos um quantitativo de 14 (45%), já as competências táticas abarcam 13 posições (42%) da lista e as estratégicas somam 4 (13%).

Amaral (2006a) relata em seu trabalho a experiência do mapeamento de competências realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), uma entidade de governo voltada ao desenvolvimento e à capacitação de servidores públicos. O objetivo do mapeamento realizado na instituição foi identificar suas competências existentes e aquelas que precisavam de desenvolvimento, a fim de promover a equalização destas entre seus servidores, para que estes pudessem servir como multiplicadores, capacitando outros servidores, com foco para o desenvolvimento de competências (AMARAL, 2006a).

Para definir as competências essenciais que serão desenvolvidas por meio de seus cursos, a ENAP busca subsídios em sua cooperação com a Escola Canadense do Serviço Público (*Canada School of Public Service*), a qual subdivide as competências em: intelectuais, futuras, de gestão, relacionais e as individuais (AMARAL, 2006a). Para desenvolver tais competências nos profissionais, esta autora coloca que é importante contar com servidores que já as possuam, atuando no âmbito do órgão, dessa forma, o processo ocorre como uma multiplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes pré-existentes. No Quadro 5 podemos verificar o mapeamento ilustrado no trabalho de Amaral (2006a).

**Quadro 5:** Competências existentes ou a desenvolver mapeadas pela ENAP (continua).

Classes	Competências
Fundamentais/genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade Social Negociação Comunicação

**Quadro 5:** Competências existentes ou a desenvolver mapeadas pela ENAP (conclusão).

Classes	Competências
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TIC e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejar) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação

**Fonte:** Adaptado de Amaral (2006a).

Amaral (2006a) subdivide as competências mapeadas em seu estudo em quatro grupos: fundamentais/genéricas, organizacionais, gerenciais, pessoais/interpessoais. O primeiro grupo é caracterizado por aquelas competências básicas a qualquer servidor público, sem as quais o trabalho cotidiano ficaria prejudicado (AMARAL, 2006a). Já o segundo grupo, por sua vez, reúne as competências essenciais à organização em estudo, ou seja, no caso do trabalho de Amaral (2006a), a ENAP. O terceiro aglomerado traz competências de cunho tático e estratégico, logo, aquelas que trarão maior impacto no alcance dos objetivos institucionais (AMARAL, 2006a). Já o quarto e último grupo, concatena as competências inerentes ao indivíduo, que não necessariamente estão ligadas às rotinas de trabalho no órgão, mas que atuam de forma complementar, dando subsídios aos demais grupos (AMARAL, 2006a).

Em seu estudo, Pereira e Silva (2011) tiveram como objetivo identificar as competências dos gestores públicos que atuam em instituições federais de ensino superior, segundo a percepção de profissionais que atuam em três universidades públicas federais brasileiras. Para tanto, estes autores realizaram uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, que teve como principal ferramenta de coleta de dados o *focus group*, ou grupo

focal, que são entrevistas grupais, onde os participantes interagem entre si e com os entrevistadores e, na medida em que a conversa avança, vão colocando seus pontos de vista em discussão. Com isso, o que fora mapeado por Pereira e Silva (2011), está sintetizado no Quadro 6, em sequência.

**Quadro 6:** Competências de gestores de instituições federais de ensino superior (continua).

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Competência Gerencial</b>
Competências Cognitivas	Conhecimentos técnicos	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Conhecimento do ambiente institucional	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Desenvolvimento do servidor	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
	Conhecimentos operacionais	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
Competências Funcionais	Orientação estratégica	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Processos de trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
Competências comportamentais	Senso de responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
	Empatia	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.
	Interação social	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
	Liderança	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
	Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
Comunicação	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	

**Quadro 6:** Competências de gestores de instituições federais de ensino superior (conclusão).

Dimensão	Categoria	Competência Gerencial
Competências políticas	Ética	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
	Interesse público	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
	Parcerias cooperativas	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

**Fonte:** Adaptado de Pereira e Silva (2011).

Pereira e Silva (2011) também subdividem as competências elencadas em quatro grupos, a saber: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. As competências cognitivas estão relacionadas à mobilização de conhecimentos teóricos e/ou empíricos para a resolução das tarefas do dia a dia; por sua vez, as competências funcionais estão atreladas à gestão dos processos de trabalho, à complexidade e à definição das estratégias; já as competências comportamentais, dizem respeito às condições que o indivíduo tem de interagir socialmente para realizar suas tarefas profissionais; e, por fim, as competências políticas são relacionadas aos interesses e valores pessoais do indivíduo, à sua capacidade de articulação e sua postura na instituição, enquanto servidor público (PEREIRA; SILVA, 2011).

Com base em Amaral (2006a), Pereira e Silva (2011) e Nogueira et al. (2015), obtivemos uma relação de 18 competências potencialmente identificadas em profissionais ligados ao serviço público. Para chegar neste panorama, nos baseamos nos trabalhos já citados, de forma a aglutinar competências similares e, dessa forma, produzir uma listagem sintética. A seguir apresentamos o Quadro 7, que traz uma compilação das competências profissionais a serem investigadas nesta pesquisa.

**Quadro 7:** Sistematização das competências profissionais exploradas na pesquisa (continua).

Competência	Descrição	Detalhamento	Referência
Competência 1	Atendimento ao público	Capacidade de acolher os usuários internos e externos, identificando suas demandas e buscando as melhores alternativas para saná-las.	Nogueira et al. (2015).
Competência 2	Elaboração e tramitação de documentos	Capacidade de analisar e sintetizar dados e informações, emitindo documentos adequados às necessidades do demandante, os tramitando pela via adequada e em tempo hábil.	Amaral (2006a); Nogueira et al. (2015).

**Quadro 7:** Sistematização das competências profissionais exploradas na pesquisa (continuação).

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Referência</b>
Competência 3	Gestão de recursos sob sua responsabilidade	Capacidade de gerir, quantitativa e qualitativamente, os recursos sob sua responsabilidade, incluindo recursos materiais, financeiros, patrimoniais e humanos.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).
Competência 4	Gestão de processos e projetos sob sua responsabilidade	Capacidade de gerir processos e projetos sob sua responsabilidade, mensurando os resultados obtidos, através de indicadores pré-determinados.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).
Competência 5	Planejamento organizacional	Capacidade de participar ativamente do planejamento das estratégias e das ações do órgão, contribuindo para a formulação de propostas exequíveis e efetivas.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).
Competência 6	Ministrar cursos e palestras	Capacidade de concatenar conhecimentos, expondo-os de forma didática e contextualizada para os mais diversos públicos.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).
Competência 7	Trabalho em equipe	Capacidade de integrar equipes, buscando o entrosamento no desempenho de tarefas e atividades, a fim de alcançar os objetivos coletivos.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011).
Competência 8	Flexibilidade e adaptabilidade	Capacidade de se adaptar à mudanças e à situações que extrapolem a rotina.	Amaral (2006a).
Competência 9	Empatia e sensibilidade social	Capacidade de se colocar no lugar do outro, em especial do público usuário da instituição, no que tange suas demandas e expectativas.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011).
Competência 10	Negociação	Capacidade de reunir argumentos e estabelecer seu ponto de vista, de forma a angariar o apoio dos demais indivíduos envolvidos no processo.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011).
Competência 11	Comunicação	Capacidade de se manifestar de forma oral e/ou escrita, com a devida adequação linguística ao interlocutor.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011).
Competência 12	Familiaridade com a administração pública	Capacidade de identificar nuances históricas, bem como práticas comuns à administração pública, cuidando para entender seu contexto, bem como transformá-lo, caso necessário.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011).
Competência 13	Familiaridade com as TIC's	Capacidade de trabalhar com diferentes ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, tornando o cotidiano mais eficiente.	Amaral (2006a); Nogueira et al. (2015).
Competência 14	Prospecção de conhecimentos em gestão pública	Capacidade de prospectar conhecimentos no campo de públicas, contribuindo para o desenvolvimento científico da área.	Amaral (2006a).
Competência 15	Liderança	Capacidade de estar à frente de uma equipe, supervisionando-a, inspirando-a e a conduzindo ao pleno alcance dos objetivos colocados.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).
Competência 16	Expansão contínua de fronteiras pessoais	Capacidade de autopercepção, buscando a contínua evolução, tanto nos aspectos humanos, como intelectuais e sociais.	Amaral (2006a).

**Quadro 7:** Sistematização das competências profissionais exploradas na pesquisa (conclusão).

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Referência</b>
Competência 17	Proatividade	Capacidade de se adiantar às demandas e situações instauradas, propondo resoluções adequadas, mesmo quando não requisitado.	Amaral (2006a).
Competência 18	Gerenciamento de conflitos	Capacidade de gerir situações em que duas ou mais partes apresentem desacordo, buscando resolver o caso, enquanto atende, na medida do possível, às expectativas dos envolvidos.	Amaral (2006a); Pereira e Silva (2011); Nogueira et al. (2015).

**Fonte:** Elaboração própria com base em Amaral (2006a), Pereira e Silva (2011) e Nogueira et al. (2015).

O Quadro 7 serve de base para a construção do instrumento de coleta de dados usado na pesquisa que se propõe este trabalho, a ser detalhada num próximo capítulo.

## **4. A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NO BRASIL**

Conforme apontam Fleury e Fleury (2001), a formação educacional é um dos pilares para o desenvolvimento das competências dos indivíduos, aliada à experiência profissional e à bagagem pessoal. A pós-graduação, por sua vez, trata-se de um sistema de cursos que visa promover a pesquisa científica e o treinamento avançado, sendo que seu objetivo maior é fazer com que o discente alcance o aprofundamento do saber, desenvolvendo elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional (CAPES, 2017). Neste sentido, este capítulo se volta a apresentar este importante sistema da educação nacional, a fim de estabelecer uma relação entre ele e o desenvolvimento das competências de servidores públicos, através do advento do mestrado profissional (MP).

### **4.1 Histórico da pós-graduação no Brasil**

A pós-graduação surgiu no cenário nacional no início da década de 1930, proposta no Estatuto das Universidades Brasileiras para ser implementada nos moldes europeus, tendo sido aplicada, primeiramente, na Universidade do Rio de Janeiro, na Faculdade Nacional de Filosofia e na Universidade de São Paulo, no entanto, somente na década de 40 foi utilizado formalmente o termo pós-graduação, no Estatuto da Universidade do Brasil (SANTOS, 2003). A partir da década de 60, importantes ações possibilitaram um significativo impulso para os cursos de PG no Brasil, como o convênio firmado entre a Universidade do Brasil e a Fundação Ford, que contemplou as áreas de Ciências Físicas e Biológicas, além da criação da Comissão Coordenadora dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, da mesma Universidade; na Universidade de Brasília, por sua vez, houve a implementação do mestrado em Matemática; no Instituto de Matemática Pura e Aplicada houve a criação do curso de doutorado; outros cursos criados foram o mestrado e o doutorado na Escola Superior de Agricultura de Viçosa, na UFRJ, além dos cursos de PG no ITA e na UnB (SANTOS, 2003).

A pós-graduação brasileira sofreu forte influência norte-americana, sobretudo em instituições como o ITA, a UFV e a UFRJ, e europeia, principalmente na USP, sendo que a primeira deixou marcas mais profundas no modelo em voga atualmente (SANTOS, 2003). A PG no Brasil se desenvolveu em um contexto de ampliação dos mercados consumidores, compreendidos por países periféricos e de baixa tradição em Ciência e Tecnologia (C&T), aliado ao fomento dos centros de C&T, representado por países desenvolvidos, sobretudo, os

EUA (SANTOS, 2003). Neste contexto, as nações menos desenvolvidas estabeleciam uma relação de parceria subordinada, na qual absorviam o *know-how* estrangeiro, promovendo o desestímulo à formação de cientistas e pesquisadores nacionais (SANTOS, 2003). Sobre esse contexto, Santos (2003, p. 629) acrescenta:

A importação de teóricos e de teorias, esta “ciência de reprodução”, só foi implantada em razão da visão de modernização da intelectualidade orgânica da elite, que consistia em tentar reproduzir no Brasil marcas dos países “adiantados”, principalmente os EUA, no intuito de tornar o país subdesenvolvido o mais parecido com o país desenvolvido.

Conforme Martins (2003), em 1948 foi criada a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), evento que expressou o crescimento da atividade científica no Brasil, sendo que tal órgão exerceu uma importante função na organização dos interesses do campo científico. Ao longo das décadas de 50 e 60, a SBPC colocou em pauta, de forma recorrente, a discussão sobre a necessidade de realização de mudanças no ensino superior, o que fez dessa entidade um agente central na articulação pela reforma universitária, além disso, foi um dos espaços de discussão e concepção da UnB, a qual foi alvo de elevadas expectativas acerca da renovação do ensino (KUENZER; MORAES, 2005).

No início da década de 1950 dois importantes órgãos para a história e o desenvolvimento da PG no Brasil foram criados: o CNPq e a CAPES (MARTINS, 2003). A respeito da origem e dos objetivos destas instituições, Martins (2003, p. 296-297) discorre:

O CNPq, [...], foi criado a partir da convergência de interesses entre militares e técnicos do governo e a comunidade científica nacional. Seus objetivos iniciais eram responder pelas atividades na área de energia nuclear e promover a capacitação científica e tecnológica [...]. A Capes origina-se na formação de uma comissão para promover a Campanha de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior presidida pelo ministro da Educação, Simões Filho [...]. Sua criação significou a iniciativa do Estado brasileiro de se equipar de órgãos e instrumentos para a regulação de diferentes aspectos da vida nacional e para a formulação e execução de políticas que lhe permitissem cumprir um projeto de industrialização intensiva do país. O objetivo principal da Capes era garantir a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes, para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visavam ao desenvolvimento econômico e social do país naquele momento.

A CAPES teve papel importante na oferta de bolsas e no envio de estudantes para cursar pós-graduação no exterior (MARTINS, 2003). Mesmo com seu orçamento restrito, tais ações eram possíveis graças a, entre outros fatores, parcerias com embaixadas de países como França, Canadá, Alemanha e Estados Unidos, sediadas no Brasil (MARTINS, 2003). No final da década de 1950, muitos estudantes e docentes, após concluir seus cursos no exterior,

começaram a retornar ao país e, a partir daí, passaram a assumir liderança intelectual e científica nas universidades, tendo participação ativa na criação dos primeiros cursos de mestrado e doutorado brasileiros (MARTINS, 2003). Esses primeiros cursos foram muito influenciados pelo modelo norte-americano de PG e, até meados da década de 60, poucas universidades brasileiras ofereciam esse tipo de formação (KUENZER; MORAES, 2005).

Apesar das iniciativas realizadas em prol da estruturação da PG no Brasil em meados dos anos 30, e da criação da CAPES e do CNPq, na década de 50, podemos dizer que as experiências de pós-graduação brasileiras foram de fato caracterizadas como um novo nível de ensino a partir de 1965, com a redação do Parecer 977/1965, pelo Conselho Federal de Educação, que apresentava a definição dos cursos de pós-graduação (HOSTINS, 2006). A seguir, no Quadro 8, apresenta-se uma síntese histórica da PG no Brasil.

**Quadro 8:** Síntese histórica da pós-graduação no Brasil (continua).

Ano/Período	Contexto	Características
1965	Emissão do Parecer 977/1965	Formalização documental da necessidade de implementação de um sistema de pós-graduação nacional e início da mesma no Brasil.
Década de 70	Ditadura Militar	Realização de alianças tácitas entre militares e a academia na definição das políticas de modernização e de financiamento. Foco nos projetos tecnológicos de grande porte.
1974	Decreto 74.299	Alteração da estrutura da CAPES, passando a ser um órgão central superior, gozando de autonomia administrativa e financeira.
Final da Ditadura Militar	Governo Geisel	Aumento da importância estratégica da CAPES e da pós-graduação, com a criação do Programa Institucional de Capacitação de Docentes (PICD), que concedia bolsas de estudos e liberação com salário integral para professores universitários cumprirem programas de pós-graduação nos principais centros do país e do exterior, e a aprovação dos Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG).
1975 – 1979	I PNPG	Entre os principais destaques dessa política situam-se: capacitação dos docentes das universidades; integração da pós-graduação ao sistema universitário; valorização das ciências básicas e a necessidade de se evitar disparidades regionais.

**Quadro 8:** Síntese histórica da pós-graduação no Brasil (conclusão).

Ano/Período	Contexto	Características
1982 – 1985	II PNPG	O objetivo principal mantém-se na formação de pessoas para desempenho da atividade docente, de pesquisa e técnica, tanto para a área privada quanto para a pública. Ênfase sobre a qualidade dos programas, materializada através da institucionalização das avaliações periódicas, iniciadas de forma mais simples em 1976. Ademais, o plano visava apoiar a infraestrutura dos programas, garantindo-lhes estabilidade e autonomia financeira.
Década de 80	Implementação do II PNPG	Maior investimento na estruturação e no aperfeiçoamento do sistema de monitoramento e avaliação dos programas, com a progressiva informatização e aprimoramento dos formulários de coleta de dados; maior envolvimento da comunidade acadêmica no processo avaliativo, com a criação de comissões de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento e a realização de visitas <i>in loco</i> .
1986 – 1989	III PNPG	Prezava pelo desenvolvimento da pesquisa por meio da universidade; a integração da pós-graduação ao sistema nacional de ciência e tecnologia, além de estimular a busca por soluções aos problemas tecnológicos, econômicos e sociais do Brasil à época.
1994 - 2002	Governo FHC	Reforma universitária e implementação de mudanças radicais na educação superior e no modelo da pós-graduação brasileira; promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
2005 – 2010	V PNPG	Ampla consulta à comunidade científica; investimento na consolidação dos mestrados profissionais; fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação; formação de docentes para todos os níveis de ensino; formação de quadros para mercados não acadêmicos.

**Fonte:** Elaboração própria com base em Hostins (2006).

O período da Ditadura Militar no Brasil representou uma fase de intensivos investimentos para a pós-graduação, pois o regime, como se sabe, ambicionava a construção de um estado nacional forte, com projetos audaciosos, como a construção de grandes hidrelétricas, usinas nucleares, ferrovias, rodovias, além do investimento na indústria bélica e aeronáutica, na pesquisa espacial, nas telecomunicações, entre outros (KUENZER; MORAES, 2005). No entanto, para que esses objetivos fossem alcançados, era necessário investir na formação de profissionais de alto nível, o que justifica o grande foco dado à PG no período, assim, em 1976, a CAPES deu início ao sistema de avaliação da pós-graduação, procurando por em prática as orientações do I PNPG (KUENZER; MORAES, 2005).

Conforme aponta Hostins (2006), a questão central do II PNPG (1982-1985) era a expansão da capacitação docente, com ênfase à melhoria da qualidade, à avaliação, à participação da comunidade científica e ao desenvolvimento da pesquisa. Durante esse período ocorreu o aperfeiçoamento e a consolidação da sistemática de avaliação, que incorporou a participação efetiva da comunidade acadêmica (HOSTINS, 2006). O III PNPG (1986-1989), por sua vez, previa o desenvolvimento da pesquisa pela universidade, além da integração da PG ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia; ademais, este plano vislumbrava a conquista da independência econômica, científica e tecnológica do Brasil, o que demandava incentivo à formação em nível de pós-graduação (HOSTINS, 2006).

O governo Fernando Henrique Cardoso, no tocante à educação, teve como característica marcante o destaque ao papel econômico da educação, com ênfase ao progresso científico e tecnológico, através da proposição de parcerias entre o setor privado e o governo (CUNHA, 2003). Nesse período, a educação superior brasileira passou por uma intensa reforma administrativa e estrutural que refletiu no cotidiano das instituições, sendo que, um dos principais destaques foi a ampliação da autonomia de gestão das universidades, inclusive para a criação de cursos e oferta de vagas, além da revisão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (CUNHA, 2003).

O V PNPG (2005-2010), conforme apontam Kipnis e Carvalho (2008), enaltece o sucesso da pós-graduação brasileira como sendo uma das realizações mais bem-sucedidas no sistema de ensino do país, atribuindo tal sucesso à indução proveniente das políticas públicas praticadas. Kipnis e Carvalho (2008) ainda completam que tais políticas alcançaram o êxito, em especial, pelo apoio que receberam das instituições públicas e da comunidade acadêmica, além do respaldo de aspectos como a inserção internacional de grupos de pesquisa, o desenvolvimento do sistema de avaliação e o estabelecimento de planejamento de médio e longo prazos, tudo isso aliado a um sistema contínuo de financiamento.

Todo o caminho percorrido, da década de 30 até os dias atuais e tudo o que se estruturou na pós-graduação nacional, desemboca no VI PNPG (2011-2020), em um contexto de grandes desafios e gargalos ameaçadores (BARRETO; DOMINGUES, 2012). Para Barreto e Domingues (2012, p. 21), nós “vivemos num país que cultua o jeitinho e descrê de planos e ações concertadas. Trata-se sem dúvida de um caldo de cultura que não favorece em nada ações como as ensejadas aqui, e de um país de mercadores e de predadores, não exatamente de inovadores e provedores [...]”. Como é retratado pelos autores anteriormente citados e como é possível aferir na realidade nacional contemporânea, vivemos em tempos incertos e

nebulosos para a pós-graduação, para a ciência e para a tecnologia nacionais, onde os cortes no orçamento ameaçam pesquisas e a continuidade do desenvolvimento do país como produtor de conhecimento.

Nesse contexto de evolução da pós-graduação brasileira, cada vez mais vem se consolidando um modelo de curso com maior ênfase à aplicação da pesquisa em instituições e rotinas reais de trabalho: o mestrado profissional ou profissionalizante. Abordaremos tal modelo com maior profundidade na seção seguinte deste trabalho.

## 4.2 O mestrado profissional

Antes de entrarmos no mérito do mestrado profissional, acreditamos ser importante trazer a definição dos conceitos de pós-graduação *stricto sensu* e de PG *lato sensu* que, embora sejam bastante conhecidos e usuais para os indivíduos inseridos nas veredas acadêmicas, às pessoas com menor familiaridade à academia, podem gerar alguma confusão. Segundo o Ministério da Educação (2018):

As pós-graduações *lato sensu* compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*). Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino – Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996. As pós-graduações *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996). Ao final do curso o aluno obterá diploma.

Conforme já mencionado, o mestrado profissional é uma pós-graduação *stricto sensu*, tendo sido instituída no Brasil pela CAPES, através da Portaria nº 47, de 17 de outubro de 1995, logo, possui pouco mais de vinte anos de história e foi criado com o objetivo de flexibilizar o modelo de PG *stricto sensu* em nível de mestrado (QUARESMA; MACHADO, 2014). Embora os aspectos pedagógicos desse novo tipo de curso não tenham sido discutidos em profundidade pela sua portaria de criação, o documento estabeleceu alguns requisitos e condicionantes para que as instituições pudessem ofertar, além de pontos norteadores como: a realização de projetos em parceria com o setor produtivo, a possibilidade de trabalhos de conclusão em formatos não tradicionais, a valorização da produção técnico-profissional, entre outros aspectos (QUARESMA; MACHADO, 2014).

Enquanto prática institucionalizada, o MP é um fenômeno relativamente recente na pós-graduação brasileira, uma vez que os primeiros cursos datam de meados da década de 90, no entanto, o conceito não é novo, pois a ideia de cursos voltados para a capacitação profissional está expressa no Parecer 977/1965, já citado anteriormente, e reconhecido como o marco inicial da pós-graduação no Brasil (FISCHER, 2005). A vertente acadêmica predominou no início e ao longo do desenvolvimento da PG, justificada pela necessidade de qualificar pessoas para o ensino e para fortalecer a pesquisa do país, mas, atualmente, o MP é reconhecido como uma necessidade e um caminho alternativo para a formação, orientando o ensino para a aplicação (FISCHER, 2005).

A partir da regulamentação do MP se originaram portarias e resoluções na tentativa de estabelecer diferenças entre os cursos acadêmicos e os profissionais, que não obtiveram tanto êxito (RIBEIRO, 2005). Com formato e denominação que geram debates, o mestrado profissional tem aspectos semelhantes à vertente acadêmica, sendo que alguns defendem que a principal diferença é o produto final, ou seja, o MP, além de visar a imersão em pesquisa, objetiva formar profissionais capazes de utilizar a pesquisa para agregar valor em suas atividades de trabalho (FISCHER, 2005; RIBEIRO, 2005). Desde a sua institucionalização, o MP é alvo de discussões da comunidade acadêmica, especialmente sobre particularidades de ordem didática e pedagógica, considerando-se suas especificidades e a necessidade de uma diferenciação clara dos mestrados acadêmicos (GIULIANI, 2010).

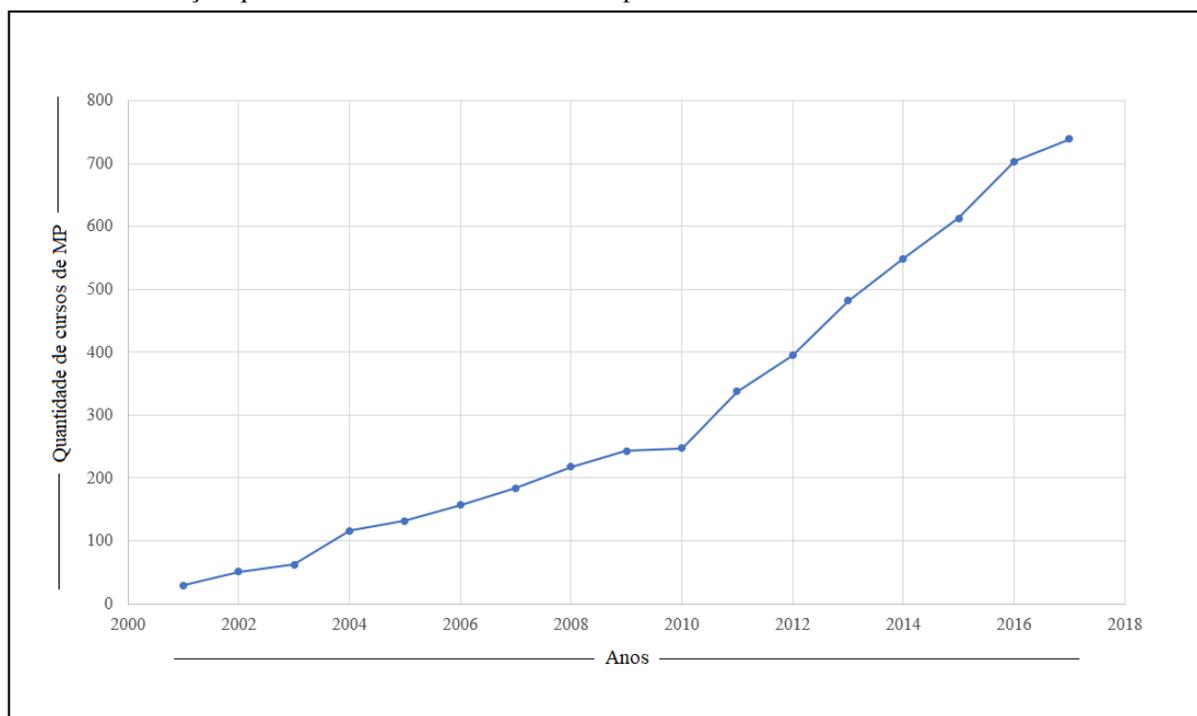
Quelhas, Faria Filho e França (2005) caracterizam o mestrado profissional como um curso voltado para profissionais, com ênfase em conteúdos aplicados, mas que também incentive as atividades de pesquisa, tanto nas disciplinas como na dissertação. Assim sendo, tais cursos buscam formar profissionais capacitados para pesquisa, desenvolvimento e inovação, além de serem capazes de atuar como multiplicadores de conhecimento para outros profissionais do mesmo campo (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005). Em síntese, os MPs foram criados com a proposta de ser cursos voltados a estudar demandas identificadas por instituições diversas e, assim, direcionar os alunos ao desenvolvimento de pesquisas, a fim de equacionar a problemática levantada de forma eficiente e inovadora, visando sempre a melhoria da organização (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

O MP ainda é alvo de muitos debates e controvérsias, há pessoas que reconhecem sua importância no contexto da pós-graduação brasileira, porém há aqueles que não acreditam que esse é o caminho para a formação profissional (CASTRO, 2005). Frente a este debate, é necessário pensar alternativas para a valorização dos mestrados profissionais, bem como

desenvolver ferramentas próprias dessa vertente do conhecimento, a fim de diferenciá-la da vertente acadêmica, todavia sem depreciar uma ou outra linha (CASTRO, 2005). Algumas medidas de promoção ao desenvolvimento e à estabilização do MP podem ser: implementação de mecanismos próprios de avaliação; valorização da vida profissional; melhor delimitação das atividades criativas; calendário e horários desenhados pensando no público a ser atingido; uso da tecnologia para promoção de modelos semipresenciais, entre outros (CASTRO, 2005).

Um ponto que não gera dúvida, tampouco controvérsia, é a grande expansão dos cursos de mestrado profissional no Brasil. No Gráfico 1, apresentado na sequência, podemos visualizar a evolução, em termos quantitativos, de tais cursos.

**Gráfico 1:** Evolução quantitativa dos cursos de mestrado profissional no Brasil.



**Fonte:** Elaboração própria com base em GEOCAPES (2018).

Conforme dá-nos o Gráfico 1, no ano de 2001 existiam apenas 29 programas de mestrado profissional registrados na CAPES, divididos por todo o país; já em 2002 esse número aumentou para 51, ou seja, um salto de mais de 75%; por sua vez, no ano seguinte, a CAPES contabilizou 62 programas de mestrado profissional, o que nos dá um percentual de mais de 21% de aumento. O maior pico se deu entre os anos de 2010 para 2011, interim onde 91 novos cursos de MP foram criados. Até 2017, a CAPES contabilizou 739 programas credenciados, o que nos leva à impressionante marca de 2450% de expansão, se compararmos

os anos de 2001 e 2017, logo, não resta dúvidas de que os cursos de mestrado profissional, apesar de recentes no cenário da pós-graduação brasileira, estão em franco crescimento.

O desenvolvimento das qualificações profissionais há muito deixou de ser uma exigência mercadológica e se tornou também uma exigência social, tanto no âmbito de organizações públicas, quanto de organizações privadas, visto que se espera, cada vez mais, a melhoria contínua dos serviços, revisão nos sistemas de custos, atendimento efetivo à clientes e usuários, ou seja, empresas e instituições cada vez melhores e preparadas à atender satisfatoriamente as demandas de seu público (FELTES; BALTAR, 2005). Nesse sentido, um curso de mestrado profissional pode ser encarado como um importante meio de ajuste para as instituições que ainda não dialogam em prol do desenvolvimento integrado do conhecimento aliado à sua aplicabilidade num cotidiano organizacional real (FELTES; BALTAR, 2005). Em síntese, os mestrados profissionais possuem a importante missão de estreitar as distâncias criadas, ao longo da história, entre a academia e os outros setores da sociedade, cujos imperativos enfrentam a necessidade de uma atuação mais efetiva e transformativa, que requer o desenvolvimento e o fortalecimento regional, projetando-se para além de suas fronteiras (FELTES; BALTAR, 2005).

### **4.3 O Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP)**

O foco da pesquisa retratada neste trabalho está nas competências desenvolvidas pelos egressos no Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), ofertado pela UFSCar da cidade de São Carlos, situada no interior do estado de São Paulo. Assim sendo, iniciamos este capítulo com uma breve explicação acerca do referido PPG.

Num contexto nacional de expansão dos mestrados profissionais, em 2013, após todos os esforços de concepção e estruturação do curso, foi aberto o primeiro processo seletivo para ingresso no PPGGOSP, sendo o objetivo do mesmo formar profissionais melhor qualificados para atuar na iniciativa pública, capacitando seus discentes para contribuir ativamente com os processos de transformação e inovação das instituições públicas, formando gestores, inovadores e empreendedores de mudança no ambiente em que atuam (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

A criação do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos vai ao encontro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar, visto que esse documento, dentre as diversas demandas e diretrizes que traz, postula que a Universidade deve atuar na valorização do servidor público, na definição do perfil do servidor técnico-administrativo (TA) que a instituição almeja, além de implementar uma política de capacitação continuada para os TAs (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). Por conseguinte, ampliando a proposta retratada no PDI, o PPGGOSP surge como um programa não somente voltado ao público interno da UFSCar, mas também direcionado ao atendimento de indivíduos pertencentes a instituições públicas de outras esferas e ao público em geral, o que potencializa a sua função social de profissionalização do serviço público (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

Conforme a prática adotada, não só em cursos de *stricto sensu*, mas em cursos *lato sensu* e graduações, à cada discente do PPGGOSP é designado um orientador, ou seja, um docente credenciado ao programa e que tenha proximidade com o tema a ser explorado pelo aluno em seu trabalho final, para atuar como conselheiro, direcionando o discente em seu processo de pesquisa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). Normalmente, esse processo de atribuição de orientadores ocorre ao término do primeiro semestre letivo, visto que, uma vez que o programa não exigia pré-projeto para ingresso, a maioria dos matriculados escolhe sua temática de pesquisa ao longo do curso das disciplinas obrigatórias (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

Para obter o título de mestre, o discente do PPGGOSP deve integralizar 100 créditos, 36 deles correspondentes às disciplinas e os outros 64 créditos relativos ao Trabalho Final de Conclusão de Curso (TFCC), ou seja, a dissertação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). A integralização dos créditos deve ser concluída no intervalo de 12 a 24 meses, contados a partir do ingresso no Programa, salvo os casos de solicitação de prorrogação de prazo, os quais são apreciados pelo órgão colegiado competente e, com base nas justificativas, deferidos ou não (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

Outro requisito importante do programa é a comprovação de proficiência em língua inglesa, que deve ser realizada antes do exame de qualificação e tem por finalidade atestar que o discente tem a competência leitora e escritora no idioma estrangeiro (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). O exame de qualificação também é uma etapa obrigatória da trajetória do curso, nele o aluno apresenta o alicerce do seu trabalho para considerações de uma banca de docentes, inclusive seu orientador, os quais fornecerão

subsídios para a conclusão do TFCC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). Por fim, a última etapa para a obtenção do título de mestre é a defesa da dissertação, fase na qual o discente apresenta as argumentações, resultados e discussões de seu trabalho para aprovação de uma banca (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

O Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos é estruturado em três Linhas de Pesquisa, a saber: Linha 1 – Gestão de Organizações Públicas; Linha 2 – Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação; Linha 3 – Estado e Políticas Públicas, cujas características, conforme apontado em Universidade Federal de São Carlos (2018, n.p.), são:

Linha 1: Gestão de Organizações Públicas - Tem como objetivo conceituar, caracterizar e analisar a organização pública a fim de ampliar a compreensão teórica acerca de sua estruturação e funcionamento, procurando também desenvolver repertório teórico próprio que auxilie e dê suporte à ação dos gestores públicos em sua atividade cotidiana.

Linha 2: Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação - Dedicar-se à análise dos processos de formulação, implantação e acompanhamento de políticas públicas em ciência, tecnologia e inovação [...].

Linha 3: Estado e Políticas Públicas - Na interface entre Estado e Sociedade, a linha se dedica à compreensão de como interagem, em vários cenários e arenas, os diversos atores, grupos sociais e instituições, com distintos interesses, objetivos, perspectivas e formações socioculturais e político-institucionais na conformação dos processos, disputas e conflitos que permeiam as políticas públicas [...].

Para ter contato com aspectos introdutórios das três Linhas de Pesquisa e, por conseguinte, ter subsídios para delimitar o tema de pesquisa, o discente cursa, no primeiro semestre letivo, disciplinas obrigatórias que têm correlação com as temáticas expressas em cada Linha de Pesquisa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). Por outro lado, no segundo semestre o aluno tem a possibilidade de optar pelas disciplinas que tem mais relevância para o desenvolvimento de seu trabalho, por aquelas com as quais ele melhor se identifica ou, ainda, pode realizar matérias em outros programas de pós-graduação, caso seja do seu interesse (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018).

Dessa forma, finalizamos um breve retrato do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos. No próximo capítulo deste trabalho, retratamos a metodologia adotada para o alcance dos objetivos descritos.

## **5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O objetivo deste capítulo é apresentar o percurso metodológico da pesquisa, além de caracterizar esta quanto à sua abordagem, natureza, objetivos e métodos. Além disso, são explicitados o tipo de instrumento de coleta de dados, bem como os mecanismos utilizados para teste e validação deste e a composição da amostra a ser estudada, além de uma breve explanação sobre a técnica de análise dos dados obtidos.

### **5.1 Características da pesquisa**

A leitura, esquematização e síntese de uma sólida base bibliográfica são essenciais para construir subsídios para o direcionamento de qualquer trabalho científico (BARROS; LEHFELD, 2007). Severino (2007) e Marconi e Lakatos (2016), dizem que se trata do levantamento dos registros tornados públicos, decorrentes de pesquisas anteriores, podendo ser documentos impressos, ou até mesmo meios de comunicação oral. Dessa forma, o intuito dessa fase do trabalho é colocar o pesquisador em contato com diversos pontos de vista acerca do tema estudado, a fim de que se estabeleça um novo enfoque sobre a situação, chegando-se a soluções inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2016). Nesse sentido, o marco inicial dos procedimentos metodológicos da pesquisa retratada neste trabalho é o levantamento bibliográfico dos conceitos chave relacionados ao tema abordado, que serão necessários para o entendimento dos caminhos a serem por nós traçados e perseguidos.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a abordagem quantitativa tem raízes no pensamento positivista lógico e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os aspectos mensuráveis das experiências dos indivíduos. Assim, esta pesquisa se caracteriza pela abordagem quantitativa, uma vez que buscamos quantificar o desenvolvimento das competências dos indivíduos no curso de MP.

Quanto à natureza da pesquisa, podemos classificá-la como aplicada, uma vez que, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais”, ou seja, o que se pretende é criar um panorama de análise, com base nas respostas dos entrevistados, imprimindo um retrato do objeto do levantamento e, portanto, criando um ponto de observação para que outros pesquisadores e demais interessados possam articular pesquisas e ações a partir deste trabalho.

No que tange os objetivos, consideramos que a pesquisa é de caráter descritivo e exploratório, pois visa descrever algumas características de uma determinada população, ou seja, não se tem o compromisso de explicar os fenômenos que se está descrevendo, mas espera-se dar base para novas discussões que se proponham a esse fim (VERGARA, 1990).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), para se desenvolver uma pesquisa é imprescindível selecionar um método de acordo com as características da mesma. Dessa forma, Fonseca (2002) trata a pesquisa *survey* como sendo a coleta de informações e opiniões de um determinado grupo, ideal para pesquisas exploratórias e descritivas, onde o entrevistado não é identificável, garantindo o sigilo. Logo, o método *survey* foi selecionado para a realização desta pesquisa, dada a sua familiaridade com o tipo de levantamento realizado.

Segundo apontam Hair et al. (2005), quando se coleta os dados em um único e determinado momento no tempo e os sintetiza estatisticamente, dizemos que se trata de uma pesquisa transversal. Nessa esteira, os mesmos autores dizem que o método *survey* caracteriza os estudos transversais, sendo usado para investigar uma amostra de indivíduos, a fim de descrever as características de uma população, geralmente utilizando como instrumento de coleta um questionário ou alguma outra forma de respostas estruturadas. Portanto, conforme será apresentado na próxima seção, o instrumento de coleta de dados adotado é o questionário.

## **5.2 Instrumento de pesquisa, composição da amostra e coleta de dados**

Para Severino (2007), o questionário representa um instrumento no qual um conjunto de questões são sistematicamente articuladas, com o intuito de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados. O mesmo autor complementa que as respostas podem ser abertas ou fechadas, no segundo caso, pode-se utilizar a Escala Likert, que consiste em atribuir números às opções, visando a simplificação da análise quantitativa dos dados, através da estatística descritiva, método este empregado na construção do questionário da pesquisa. Para este trabalho, optou-se pela utilização do questionário (Apêndice A) estruturado em Escala Likert e encaminhado ao público alvo via e-mail, através de formulário eletrônico, visando o alcance do maior número possível de respondentes.

Anteriormente ao envio do instrumento de coleta de dados ao público alvo deste estudo, executou-se o pré-teste ou análise de confiabilidade do instrumento, que, conforme

Marconi e Lakatos (2016), consiste no direcionamento de alguns exemplares do questionário para uma população escolhida, a fim de identificar falhas no instrumento, além de elementos como a fidedignidade e validade. Para tanto, a população teste escolhida foi a turma de 2017 do curso de mestrado profissional em análise, ou seja, os discentes que estão em fase de redação da dissertação. Os questionários-teste foram encaminhados de forma eletrônica, via e-mail, para os 24 (vinte e quatro) alunos regularmente matriculados no curso de Mestrado Profissional em tela e que não possuem quaisquer vínculos à esta pesquisa. Desta população, obtivemos retorno de 20 (vinte) estudantes, o que caracterizou 83% (oitenta e três por cento) de taxa de resposta.

Conforme apontam Maroco e Garcia-Marques (2006), L. J. Cronbach propõe uma estimativa de consistência interna para um instrumento de pesquisa, baseado na variância dos itens e dos totais de cada sujeito pesquisado, o que ficou conhecido como Índice ou Coeficiente Alfa de Cronbach (CAC), cuja fórmula proposta é retratada na Figura 4, a seguir.

**Figura 4:** Fórmula para estimativa do Coeficiente Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \times \left[ 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right]$$

**Fonte:** Adaptado de Maroco e Garcia-Marques (2006).

Na formula apresentada por Cronbach,  $k$  representa o número de itens do instrumento, enquanto  $S_j^2$  é a variância do item  $j$  ( $j = 1, \dots, k$ ) e  $S_T^2$  é a variância dos totais (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

Após a coleta das respostas da amostra piloto, o teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa foi realizado, conforme mencionado, com o auxílio do Coeficiente Alfa de Cronbach que, segundo Hair et al. (2005), trata-se do coeficiente de confiabilidade de coerência interna do instrumento de pesquisa e pode ser interpretado conforme a Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1:** Regras práticas sobre a dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach.

<b>Variação do coeficiente alfa</b>	<b>Intensidade da associação</b>
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

**Fonte:** Adaptado de Hair et al., 2005, p. 200.

Com a aplicação da fórmula detalhada na Figura 4 e a realização dos cálculos necessários à aferição do Coeficiente Alfa de Cronbach, chegamos ao resultado de 0,9536. Tal número, conforme aponta a Tabela 1, reflete uma excelente intensidade de associação do instrumento de coleta, o que pode ser traduzido como um alto grau de confiabilidade do questionário. Nesse sentido, para endossar a confiabilidade desta pesquisa, o Coeficiente Alfa de Cronbach também será executado com as respostas da população alvo do levantamento, e os números serão apresentados no próximo capítulo deste trabalho, que trata da discussão dos resultados obtidos.

O público alvo deste estudo são os egressos do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Como egressos, consideramos os estudantes que integralizaram todos os créditos requisitados pelo programa, inclusive tendo a dissertação homologada pelo programa.

O envio dos questionários se deu via correio eletrônico a 91 ex-alunos, entretanto, 4 (quatro) endereços de e-mail não estavam corretos, não tendo sido possível redirecionar as mensagens. Por conseguinte, a população desta pesquisa é composta por 87 indivíduos. A coleta dos dados foi realizada, de forma virtual, entre os dias 25/10/2018 e 30/11/2018.

Em relação ao tamanho da amostra, para uma amostragem aleatória simples, Barbetta (2017, p. 57) afirma que “para a determinação [...] o pesquisador precisa especificar o **erro amostral tolerável**, ou seja, o quanto ele admite *errar* na avaliação do(s) parâmetro(s) de interesse”. Para este trabalho, consideraremos como tolerável um erro amostral de 5%.

Nesse sentido, a fórmula para cálculo do tamanho amostral, proposta por Barbetta (2017), é a seguinte:  $n_0 = 1 / E_0^2$ , onde  $n_0$  é uma primeira aproximação do tamanho amostral e  $E_0$  é o erro amostral tolerável. Após este primeiro cálculo, o mesmo autor sugere que seja aplicada uma fórmula de correção, a saber:  $n = N * n_0 / N + n_0$ , onde  $n$  é o número de elementos da amostra e  $N$  é o número de elementos da população.

Considerando a população mencionada acima, de 87 (oitenta e sete) indivíduos, e o erro amostral tolerável de 5%, aplicados às formulas apresentadas por Barbetta (2017), temos o resultado de 71 (setenta e um), logo, esse é o número mínimo de questionários válidos para retratarmos, com a fidedignidade esperada, o panorama das competências profissionais desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas pelos egressos do curso de mestrado profissional do campo de públicas aqui apresentado.

A amostra efetiva da pesquisa foi composta por 74 questionários válidos, o que representa uma taxa de resposta de 85% e um erro amostral de, aproximadamente, 4,5%,

conforme fórmula proposta por Barbetta (2017), logo, abaixo do mínimo previsto no parágrafo anterior e, portanto, satisfatória para a realização das análises que são propostas no trabalho.

### **5.3 Estratégia de análise dos dados**

A estatística descritiva consiste em um conjunto de técnicas para análise, que são utilizadas para resumir a totalidade dos dados coletados, organizando-os através de gráficos e tabelas, por exemplo, com o intuito de exprimir informações sobre a tendência, bem como sobre a dispersão de tais dados (MORAIS, 2005). Barbetta (2017, p. 65) aponta que, “com os dados adequadamente resumidos e apresentados em tabelas e gráficos, poderemos observar determinados aspectos relevantes e começar a delinear hipóteses a respeito da estrutura do universo em estudo. É a chamada Análise Exploratória de Dados”. Dessa forma, a análise dos dados obtidos a partir do levantamento realizado, será pautada na sintetização por meio de tabelas e gráficos, com o intuito de deixá-los corpóreos e, portanto, fazê-los visíveis aos potenciais leitores do trabalho. O *software* usado para tratamento dos dados será o *MS Excel*.

O primeiro bloco de questões apresentadas no questionário (Apêndice A) visa investigar o perfil dos egressos, bem como traços de sua vivência no curso de mestrado profissional. Para analisar os dados nos valeremos, principalmente, dos gráficos, já que estes fornecem uma visualização mais sugestiva, em detrimento das tabelas (BARBETTA, 2017). O tipo de gráfico a ser usado dependerá do tipo de variável a ser analisada, por exemplo, conforme aponta Barbetta (2017, p. 71), “para representar distribuições de frequência de variáveis qualitativas nominais com poucas categorias, o gráfico de setores tem sido muito usado”. Outros exemplos são: os gráficos de barras, indicados para variáveis ordinais; histogramas, para distribuição de frequência de variáveis quantitativas, etc. (BARBETTA, 2017).

Conforme apontam Martins e Domingues (2017), o escore padronizado é uma medida de dispersão bastante útil para estabelecer comparações entre resultados individuais, posicionando tais resultados em uma escala que vai de -1 até 1 e que consiste em ranquear as variáveis em análise, compondo-se, assim, uma forma de avaliação de desempenho. Na Figura 5, a seguir, são dadas as fórmulas para estabelecer o escore padronizado.

**Figura 5:** Fórmulas para aferição do escore padronizado.

$$Z_i = \frac{(x_i - \bar{X})}{S} \text{ ou } \frac{(X_i - \mu)}{\sigma}$$

Onde:  
 $S$  = desvio-padrão amostral;  
 $\bar{X}$  = média amostral;  
 $\sigma$  = desvio-padrão populacional;  
 $\mu$  = média populacional.

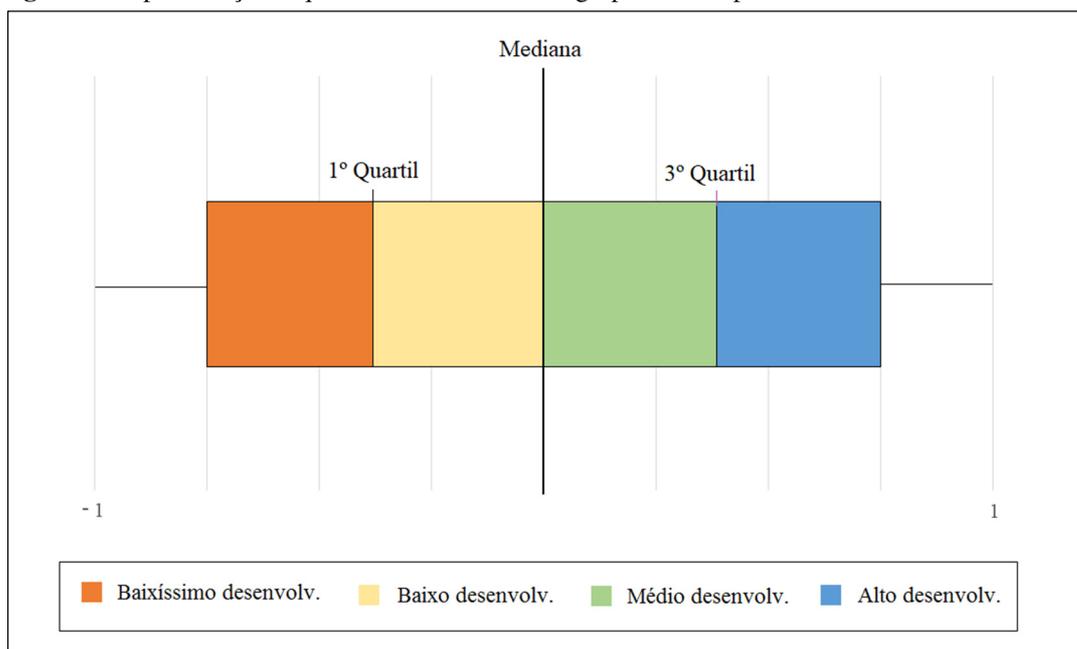
**Fonte:** Adaptado de Martins e Domingues (2017).

No que tange as questões norteadoras do levantamento, ou seja, a porção do questionário que trata das competências desenvolvidas e/ou aprimoradas pelos ex-alunos, a análise é realizada com o auxílio do escore padronizado, com o objetivo de ranquear as competências e, assim, identificar quais tiveram maiores níveis de desenvolvimento. Os dados aferidos são sintetizados em uma tabela e também em um gráfico do tipo radar, objetivando tornar visual o mapeamento do desenvolvimento das competências neste curso de mestrado profissional, conforme objetivos propostos.

Após o ranqueamento das competências, as mesmas são colocadas em grupos, de acordo com o respectivo grau de desenvolvimento. Os grupos são: alto, médio, baixo e baixíssimo grau de desenvolvimento. Para definir quais competências fazem parte de cada grupo, trabalhamos com o gráfico *box-plot*, ou gráfico de caixa, que é usado para sumarizar a análise exploratória de dados, através de um recurso visual que resume os dados para exibir a mediana e os quartis das variáveis em análise (VALLADARES NETO et al., 2017). Para o cálculo do primeiro quartil, utilizaremos a fórmula “ $n+3 / 4$ ” e, para o terceiro quartil, usa-se a fórmula “ $3n+1 / 4$ ”, conforme proposto por Valladares Neto et al. (2017). O segundo quartil, por sua vez, equivale à mediana do conjunto de dados.

Dessa forma, após identificada a mediana, ou segundo quartil, e o primeiro e terceiro quartis, teremos identificado os limites dos respectivos grupos de competências. Na Figura 6, abaixo, ilustramos a dinâmica da definição dos grupos de competências.

**Figura 6:** Representação esquemática da divisão dos grupos de competências.



**Fonte:** Elaboração própria.

O próximo capítulo deste trabalho retratará os resultados obtidos, bem como as discussões acerca destes.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O objetivo deste penúltimo capítulo é retratar os dados que foram coletados ao longo da pesquisa, bem como fazer uma reflexão acerca deles, a fim de traçar o perfil do egresso do PPGGOSP, bem como elencar as competências por eles desenvolvidas e/ou aprimoradas, conforme os objetivos inicialmente propostos.

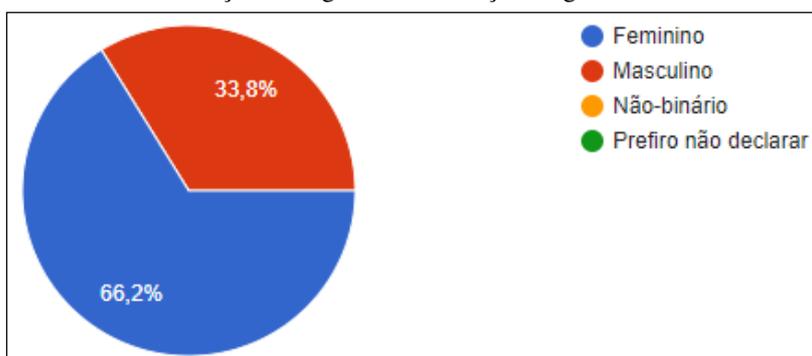
### **6.1 O perfil do egresso do PPGGOSP**

Inicialmente, antes de começarmos o tratamento dos dados coletados, realizamos, mais uma vez, o teste de confiabilidade do instrumento de coleta, através do cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach, conforme fórmula descrita no trabalho de Maroco e Garcia-Marques (2006). O primeiro teste fora realizado com uma amostra-teste de 20 estudantes do PPGGOSP, ingressantes em 2017. Nesta oportunidade, o resultado obtido fora 0,9536, o que demonstra alto grau de fiabilidade do questionário. No segundo momento, o teste do CAC foi aplicado aos questionários coletados junto à amostra foco desta pesquisa, os egressos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos. A fórmula usada foi a mesma do pré-teste, descrita no trabalho de Maroco e Garcia-Marques (2006). O resultado, neste caso, foi ainda melhor, chegando a 0,9677. Com isso, ratificamos a confiabilidade do instrumento de coleta de dados utilizado e passamos à análise dos dados obtidos.

O questionário (Apêndice A) desta pesquisa foi estruturado em dois blocos, o primeiro voltado à investigação do perfil dos ex-alunos do PPGGOSP, o segundo bloco, por sua vez, foi pensado para a identificação das competências desenvolvidas ao longo da realização do curso de mestrado profissional. Assim sendo, este tópico se destina à exposição, bem como à reflexão acerca dos dados coletados por intermédio do primeiro bloco de questões do instrumento de coleta, ou seja, as nuances relacionadas ao perfil dos egressos.

No Gráfico 2, a seguir, ilustramos a distribuição dos egressos do PPGGOSP em relação ao gênero declarado na pesquisa.

**Gráfico 2:** Distribuição dos egressos em relação ao gênero.

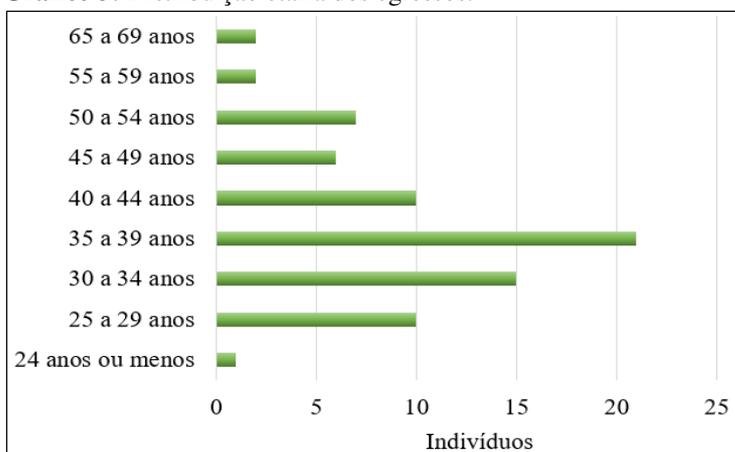


**Fonte:** Elaboração própria.

Como pode ser visualizado no Gráfico 2, as mulheres representam 66,2% dos titulados pelo PPGOSP, enquanto os homens correspondem à parcela de 33,8%. Esses valores vão ao encontro dos dados divulgados pela CAPES (2018), que diz que as mulheres são 54,3% dos titulados como doutores, 56,4% dos egressos de mestrados acadêmicos e 49,8% de mestrados profissionais. Em média, a mulher representa 53,5% dos indivíduos com diploma de pós-graduação *stricto sensu*, no Brasil (CAPES, 2018). Para justificar a maior presença de mulheres na PG, a CAPES (2018) argumenta que elas são maioria no país, possuem maior expectativa de vida, mais anos de estudos em relação aos homens, além de estarem se tornando, cada vez mais, as principais responsáveis pelo sustento domiciliar. A CAPES (2018) também argumenta que as diferenças salariais entre homens e mulheres as incentiva a buscar cursos de PG.

Na sequência, apresentamos o Gráfico 3, que retrata a distribuição etária dos ex-alunos do Mestrado Profissional em tela.

**Gráfico 3:** Distribuição etária dos egressos.

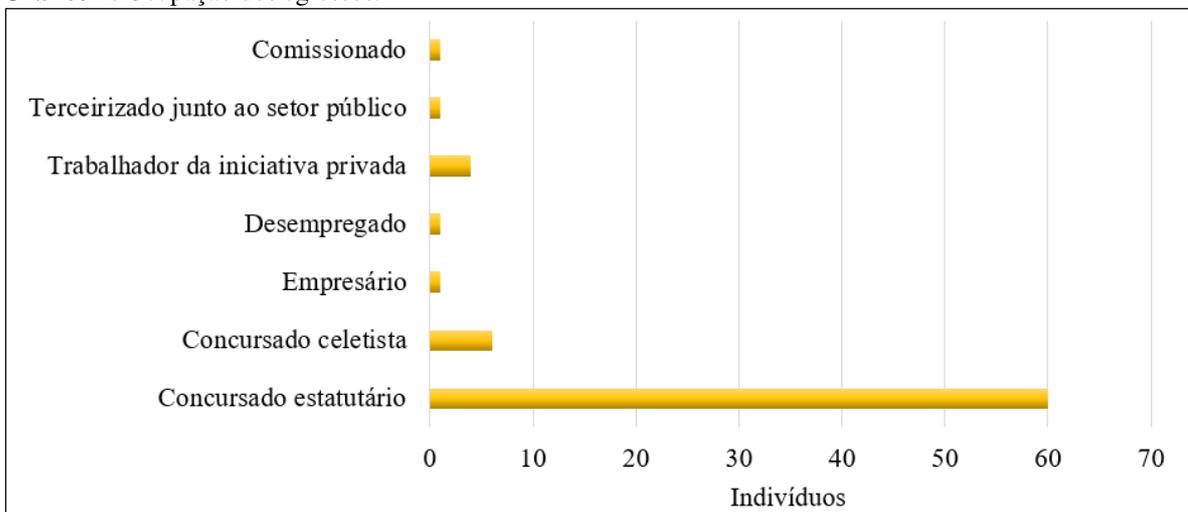


**Fonte:** Elaboração própria.

A grande maioria, aproximadamente 75,7% dos respondentes, declarou ter entre 25 e 44 anos, destes, 28,4% têm entre 35 e 39 anos. Esses dados são similares aos apresentados no relatório de “estudos da demografia da base técnico-científica brasileira”, do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE (2016) que, apesar de não retratar os mestrados profissionais, faz um panorama dos mestrados acadêmicos e doutorados. Conforme aponta CGEE (2016), no ano de 2014, a média de idade dos titulados em mestrados acadêmicos foi de 32,3 anos, enquanto a média de idade dos titulados em programas da área das ciências sociais aplicadas foi de 34,6 anos, algo semelhante ao identificado em nossa pesquisa.

A ocupação dos egressos do PPGOSP é o objeto do Gráfico 4, a seguir.

**Gráfico 4:** Ocupação dos egressos.



**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme já fora mencionado neste trabalho, o Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos surgiu como um reflexo do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar, sendo direcionado, preferencialmente, à capacitação de profissionais ligados ao serviço público, internos e externos à esta instituição. O Gráfico 4 nos mostra que o cenário almejado vem se concretizando ao longo dos anos. Entre servidores concursados (estatutários e celetistas), profissionais comissionados e terceirizados que atuam no setor público, contabilizam-se 91,2% dos egressos, ao passo que o público em geral soma modestos 8,8% dos ex-alunos.

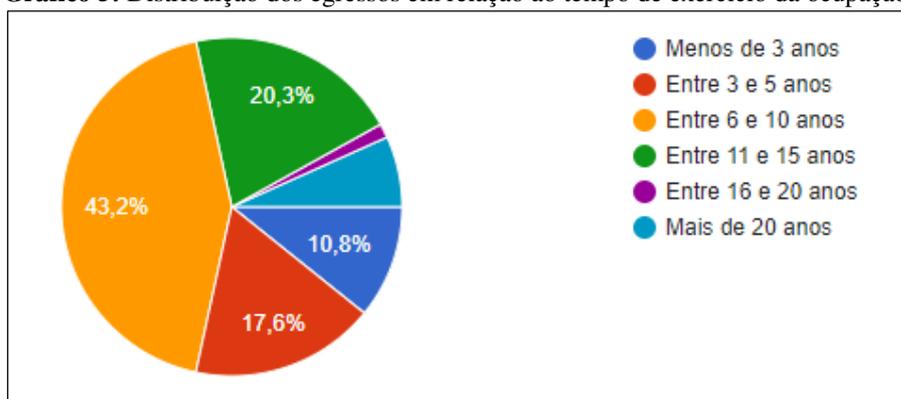
Ainda em relação à ocupação, dos respondentes que se declararam atuando no setor público, 89,6% está ligado à esfera Federal, enquanto 6% possui vínculo com o poder Estadual e 4,5% trabalha em municípios. Para explicar esse dado, podemos nos embasar no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) que foi

instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e que atribui uma porcentagem de gratificação pecuniária ao servidor cuja formação acadêmica seja superior à exigida pelo cargo que ocupa. No governo do Estado de São Paulo e em estados limítrofes, desconhecemos qualquer legislação semelhante. Já em relação aos municípios, o dado seria demasiadamente pulverizado, impossibilitando qualquer inferência.

Continuando no aspecto da ocupação, dos ex-alunos que exercem atividades funcionais em instituições públicas, 93,8% alega vínculo com o Poder Executivo, ao passo que 4,6% trabalha no Judiciário e apenas 1,5% no Legislativo. Ademais, dentre os pertencentes ao Executivo, 88,9% atua na área da Educação. Esses dados não surpreendem, visto que o PPGGOSP realiza a reserva de vagas para servidores da UFSCar e para indivíduos que atuam em outras instituições públicas, de ensino ou não.

No que tange o tempo de exercício na ocupação atual, o Gráfico 5, abaixo, vem para ilustrar a distribuição relatada pelos respondentes.

**Gráfico 5:** Distribuição dos egressos em relação ao tempo de exercício da ocupação atual.



**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme pode ser visualizado no Gráfico 5, apenas 10,8% dos respondentes estão há menos de 3 anos na atividade em que exercem atualmente. No contexto do serviço público, isso equivale a dizer que a grande maioria já passou pelo período do estágio probatório, que é o intervalo compreendido entre a entrada em exercício e o alcance da estabilidade no cargo público. Esse dado também pode estar relacionado à reserva de vagas aos servidores da UFSCar, uma vez que o programa prevê que serão reservadas vagas à servidores estáveis, ou seja, aqueles que já cumpriram, com êxito, o período do estágio probatório. Válido destacar, também, que mais de 70% dos egressos exerce sua atividade atual há mais de 6 anos, ou seja, considerando que o primeiro processo seletivo para ingresso no PPGGOSP se deu em 2013,

mais de 70% dos ex-alunos exercem, atualmente, os mesmos cargos de quando ingressaram no mestrado profissional.

Neste primeiro momento, buscamos traçar o perfil dos egressos do PPGGOSP, mas sem explorar as nuances das vivências no curso. Deste ponto em diante, o trabalho será direcionado a este aspecto do perfil dos titulados, na busca ao atingimento de um dos objetivos específicos proposto no início do trabalho.

Na sequência, trazemos o Gráfico 6, o qual retrata a distribuição dos egressos em relação ao tempo de conclusão do curso.

**Gráfico 6:** Distribuição dos egressos quanto ao tempo de conclusão do curso.

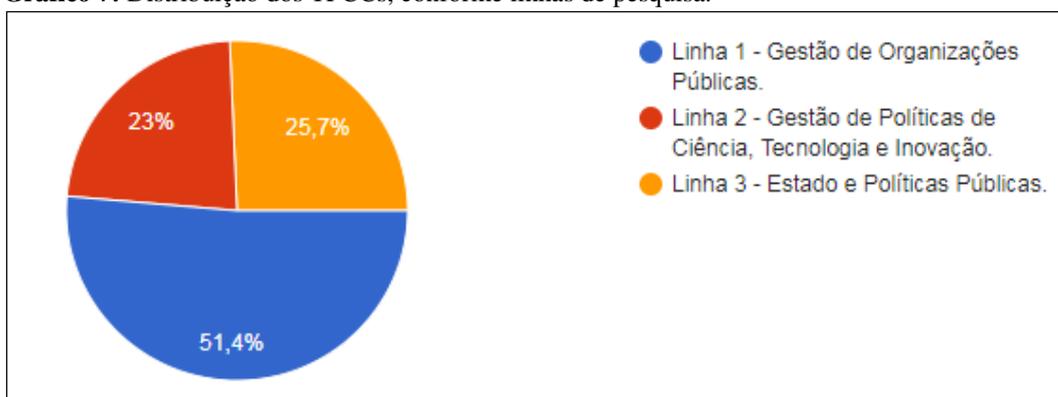


**Fonte:** Elaboração própria.

O prazo regular para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, que no gráfico é chamado de tempo normal, são 24 meses, para além disso, o discente interessado precisa solicitar a prorrogação. O Gráfico 6 reflete um dado importante: mais da metade dos ex-alunos solicitou prorrogação de prazo. Trata-se de um número alto, que deveria ser analisado com cautela pela coordenação do curso e pela CAPES, pois, levando-se em conta que se trata de um programa voltado essencialmente a pessoas que exercem atividades profissionais cotidianas, talvez o prazo de 24 meses não seja condizente com a rotina dos estudantes/profissionais. O prazo médio de conclusão é de 27 meses.

Conforme apresentado na seção anterior, o PPGGOSP/UFSCar é ramificado em três linhas de pesquisa: Linha 1 – Gestão de Organizações Públicas; Linha 2 – Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação; Linha 3 – Estado e Políticas Públicas. No Gráfico 7, trazemos a distribuição dos Trabalhos Finais de Conclusão de Curso, de acordo com a respectiva linha de pesquisa no qual se inserem.

**Gráfico 7:** Distribuição dos TFCCs, conforme linhas de pesquisa.



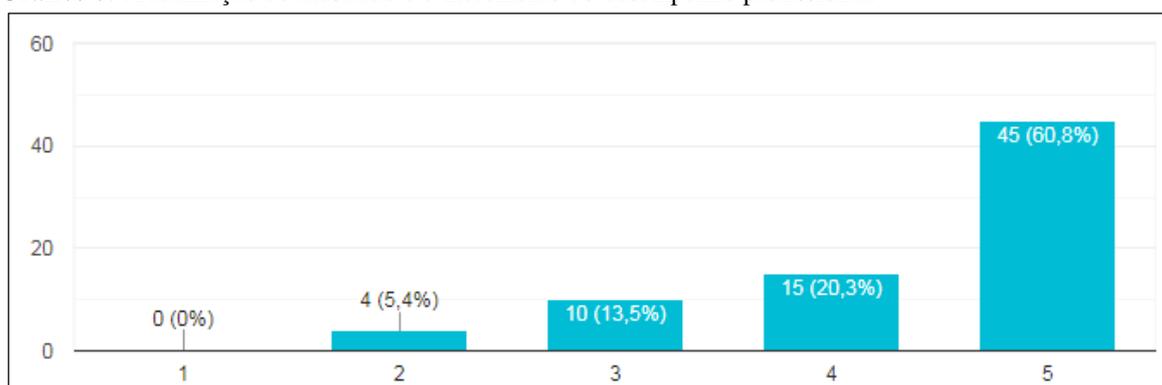
**Fonte:** Elaboração própria.

O que é retratado no Gráfico 7 está diretamente relacionado com o número de docentes credenciados ao programa, para cada uma das linhas. Ao todo, o PPGOSP conta com 23 professores, sendo 14 (60,9%) vinculados à Linha de Pesquisa 1; 4 (17,4%) identificados como pertencendo à Linha 2; e outros 5 docentes (21,7%) ligados à Linha 3 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2018). Este dado é determinante para a definição das orientações, bem como dos temas a serem explorados nas dissertações dos discentes.

Quando questionados sobre o que os motivou a ingressar na pós-graduação, 89,2% dos respondentes alegou que buscava conhecimento e aperfeiçoamento profissional, 63,5% relatou se sentir motivado pela possibilidade de melhorar a remuneração. Apenas 1,4% alegaram que a realização do curso foi reflexo de uma exigência da instituição onde trabalha; outros 1,4% disseram perseguir a satisfação pessoal. Aqui é importante frisar que os totais excedem 100%, pois os questionados poderiam escolher mais de uma opção.

Na sequência apresentamos o Gráfico 8, que retrata a percepção dos egressos sobre a influência da realização do curso de mestrado sobre seu desempenho profissional.

**Gráfico 8:** A realização do mestrado e o incremento do desempenho profissional.



**Fonte:** Elaboração própria.

Neste ponto do questionário, os discentes foram apresentados à seguinte afirmação: a realização do curso contribuiu para a melhora do meu desempenho profissional. Tal afirmação foi acompanhada de uma escala de 1 a 5, cujos rótulos são, respectivamente: discordo totalmente e concordo totalmente. Como aponta o Gráfico 8, mais de 60% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação, enquanto mais de 20% concordaram. Os que foram indiferentes à sentença somam 13,5%, ao passo que 5,4% discordaram. A média das respostas foi de 4,4, o que demonstra alto nível de concordância com a afirmação colocada. Válido ressaltar que nem todos os egressos exercem atividades ligadas ao setor público, fato este que pode ter impactado na média aferida acima.

Com todas as ponderações apresentadas, finalizamos esta seção acerca do perfil do egresso do PPGGOSP, com o seguinte panorama: trata-se de um público, em sua maioria, feminino, entre 35 e 39 anos, atuando, predominantemente, no setor público, majoritariamente, concursados em regime estatutário e vinculados ao Poder Executivo Federal, há mais de 6 anos. Em relação à vivência no curso, constata-se que o tempo médio de conclusão é de 27 meses, tendo a Linha de Pesquisa 1 predomínio sobre as demais, em relação aos TFCCs, ademais, a motivação para o ingresso no curso é marcada pela busca por conhecimento e aperfeiçoamento, sendo que, a realização do mestrado causa significativo impacto no desempenho do trabalho.

Na próxima seção deste trabalho, apresentamos os resultados relativos ao levantamento das competências desenvolvidas e/ou aprimoradas pelos egressos do PPGGOSP.

## **6.2 Os resultados identificados sobre as competências profissionais**

Conforme já fora mencionado, o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa estruturou-se em dois blocos principais, o primeiro voltado ao levantamento do perfil do egresso do PPGGOSP, e o segundo direcionado à identificação e posterior mapeamento das competências profissionais originadas e/ou aperfeiçoadas por intermédio da realização do curso de mestrado profissional. Dessa forma, esta seção traz os resultados obtidos a partir da aplicação das questões pertencentes ao segundo grupo do questionário.

As competências exploradas nesta pesquisa foram elencadas, conforme já expresso no Quadro 7, presente na seção 3.4, com base em Amaral (2006a), Pereira e Silva (2011) e

Nogueira et al. (2015), sendo extraídas dos trabalhos citados, 18 competências potencialmente identificadas em profissionais ligados ao serviço público.

A partir das competências elencadas no Quadro 7 e, conforme ilustrado no Questionário (Apêndice A), foram apresentadas sentenças afirmativas aos egressos, baseadas nas descrições constantes na coluna “detalhamento”, do referido quadro, acompanhadas de uma escala numérica de 1 a 5, onde 1 significa total discordância e 5, total concordância ao exposto pela frase. Após a coleta das respostas junto aos egressos, alguns dados de estatística descritiva são apresentados na Tabela 2, abaixo.

**Tabela 2:** Estatística descritiva das competências profissionais exploradas na pesquisa (continua).

<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Moda</b>	<b>Média (N=74)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Competência 1	Atendimento ao público	5	3,7838	1,1380
Competência 2	Elaboração e tramitação de documentos	5	4,0000	1,1936
Competência 3	Gestão de recursos sob sua responsabilidade	5	3,8919	1,2988
Competência 4	Gestão de processos e projetos sob sua responsabilidade	5	4,0270	1,1817
Competência 5	Planejamento organizacional	5	4,0676	1,2642
Competência 6	Ministrar cursos e palestras	5	4,2973	0,9894
Competência 7	Trabalho em equipe	5	3,9595	1,2761
Competência 8	Flexibilidade e adaptabilidade	5	4,0541	1,1574
Competência 9	Empatia e sensibilidade social	5	4,1892	1,1063
Competência 10	Negociação	5	4,2703	0,9551
Competência 11	Comunicação	5	4,3108	0,9782
Competência 12	Familiaridade com a administração pública	5	4,3514	0,8826
Competência 13	Familiaridade com as TIC's	3	3,5405	1,1958
Competência 14	Prospecção de conhecimentos em gestão pública	5	3,9459	1,0713
Competência 15	Liderança	5	3,6892	1,4232
Competência 16	Expansão contínua de fronteiras pessoais	5	4,3649	0,9872

**Tabela 2:** Estatística descritiva das competências profissionais exploradas na pesquisa (conclusão).

Competência	Descrição	Moda	Média (N=74)	Desvio Padrão
Competência 17	Proatividade	5	4,0405	1,2213
Competência 18	Gerenciamento de conflitos	5	3,8378	1,2053

**Fonte:** Elaboração própria.

Através dos dados expressos na Tabela 2, não é possível realizar qualquer inferência taxativa. O que fica em evidência nesta tabela é a percepção dos egressos em relação à Competência 13, “Familiaridade com as TIC’s”, que, além de uma moda 3, teve média central, ou seja, próxima de 3, e desvio padrão acima de 1, o que denota que os egressos não classificam essa competência como uma das principais desenvolvidas ou aprimoradas ao longo do curso. A partir da Tabela 2, na sequência, apresentamos a Tabela 3, cujo intuito é fazer um ranqueamento das competências, utilizando a dinâmica do escore padronizado, conforme descrito no capítulo referente à metodologia.

**Tabela 3:** Ranqueamento das competências profissionais exploradas na pesquisa (continua).

Competência	Descrição	Escore padronizado	Ranking
Competência 12	Familiaridade com a administração pública	0,3590	1 <sup>a</sup>
Competência 16	Expansão contínua de fronteiras pessoais	0,3346	2 <sup>a</sup>
Competência 11	Comunicação	0,2824	3 <sup>a</sup>
Competência 6	Ministrar cursos e palestras	0,2656	4 <sup>a</sup>
Competência 10	Negociação	0,2468	5 <sup>a</sup>
Competência 9	Empatia e sensibilidade social	0,1398	6 <sup>a</sup>
Competência 5	Planejamento organizacional	0,0261	7 <sup>a</sup>
Competência 8	Flexibilidade e adaptabilidade	0,0169	8 <sup>a</sup>
Competência 17	Proatividade	0,0049	9 <sup>a</sup>
Competência 4	Gestão de processos e projetos sob sua responsabilidade	-0,0064	10 <sup>a</sup>
Competência 2	Elaboração e tramitação de documentos	-0,0289	11 <sup>a</sup>

**Tabela 3:** Ranqueamento das competências profissionais exploradas na pesquisa (conclusão).

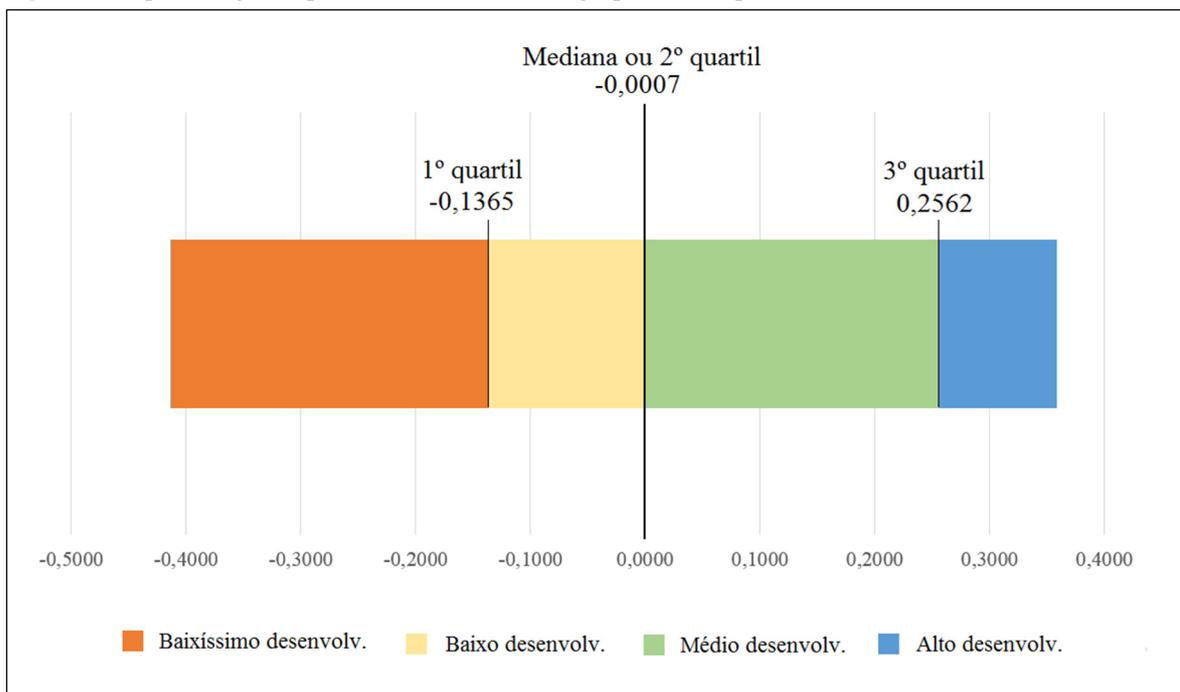
Competência	Descrição	Escore padronizado	Ranking
Competência 7	Trabalho em equipe	-0,0588	12 <sup>a</sup>
Competência 14	Prospecção de conhecimentos em gestão pública	-0,0827	13 <sup>a</sup>
Competência 3	Gestão de recursos sob sua responsabilidade	-0,1098	14 <sup>a</sup>
Competência 18	Gerenciamento de conflitos	-0,1632	15 <sup>a</sup>
Competência 1	Atendimento ao público	-0,2203	16 <sup>a</sup>
Competência 15	Liderança	-0,2427	17 <sup>a</sup>
Competência 13	Familiaridade com as TIC's	-0,4131	18 <sup>a</sup>

**Fonte:** Elaboração própria.

Como pode ser visto na tabela acima, de acordo com a percepção dos egressos, algumas competências foram melhor desenvolvidas/aprimoradas do que outras, em consequência da realização do curso de mestrado profissional. Com base na análise estatística, é possível realizar o agrupamento das competências em quatro grupos ou categorias, a saber: alto, médio, baixo e baixíssimo grau de desenvolvimento, de acordo com a posição do escore padronizado em relação à mediana do conjunto de respostas.

A seguir, fazemos um resgate da Figura 6, apresentada na metodologia deste trabalho, e que ilustra a dinâmica da divisão dos grupos, no entanto, agora, usaremos os valores elencados na Tabela 3, para definir a mediana e os quartis. Na Figura 7, na sequência, retratamos os intervalos usados para agrupar as competências levantadas nesta pesquisa.

**Figura 7:** Representação esquemática da divisão dos grupos de competências – com valores.



**Fonte:** Elaboração própria.

Dessa forma, partindo do que é retratado na Figura 7, as competências cujos respectivos escores padronizados ficaram acima de 0,2562, fazem parte do grupo de alto desenvolvimento, já os escores abaixo deste valor e acima de -0,0007, aglutinam a categoria média, por sua vez, os que estão compreendidos no intervalo de -0,0007 e -0,1365, formam o grupo de baixo desenvolvimento e, por fim, as competências cujo escore padronizado ficou abaixo de -0,1365 foram consideradas de baixíssimo desenvolvimento.

Na Tabela 4, a seguir, relacionamos as competências e suas respectivas categorias.

**Tabela 4:** Agrupamento das competências profissionais exploradas na pesquisa (continua).

Competência	Descrição	Escore padronizado	Ranking	Categoria
Competência 12	Familiaridade com a administração pública	0,3590	1ª	Alto desenvolvimento
Competência 16	Expansão contínua de fronteiras pessoais	0,3346	2ª	
Competência 11	Comunicação	0,2824	3ª	
Competência 6	Ministrar cursos e palestras	0,2656	4ª	
Competência 9	Empatia e sensibilidade social	0,1398	6ª	

**Tabela 4:** Agrupamento das competências profissionais exploradas na pesquisa (conclusão).

Competência	Descrição	Escore padronizado	Ranking	Categoria
Competência 10	Negociação	0,2468	5 <sup>a</sup>	Médio desenvolvimento
Competência 9	Empatia e sensibilidade social	0,1398	6 <sup>a</sup>	
Competência 5	Planejamento organizacional	0,0261	7 <sup>a</sup>	
Competência 8	Flexibilidade e adaptabilidade	0,0169	8 <sup>a</sup>	
Competência 17	Proatividade	0,0049	9 <sup>a</sup>	
Competência 4	Gestão de processos e projetos sob sua responsabilidade	-0,0064	10 <sup>a</sup>	Baixo desenvolvimento
Competência 2	Elaboração e tramitação de documentos	-0,0289	11 <sup>a</sup>	
Competência 7	Trabalho em equipe	-0,0588	12 <sup>a</sup>	
Competência 14	Prospecção de conhecimentos em gestão pública	-0,0827	13 <sup>a</sup>	
Competência 3	Gestão de recursos sob sua responsabilidade	-0,1098	14 <sup>a</sup>	
Competência 18	Gerenciamento de conflitos	-0,1632	15 <sup>a</sup>	Baixíssimo desenvolvimento
Competência 1	Atendimento ao público	-0,2203	16 <sup>a</sup>	
Competência 15	Liderança	-0,2427	17 <sup>a</sup>	
Competência 13	Familiaridade com as TIC's	-0,4131	18 <sup>a</sup>	

**Fonte:** Elaboração própria.

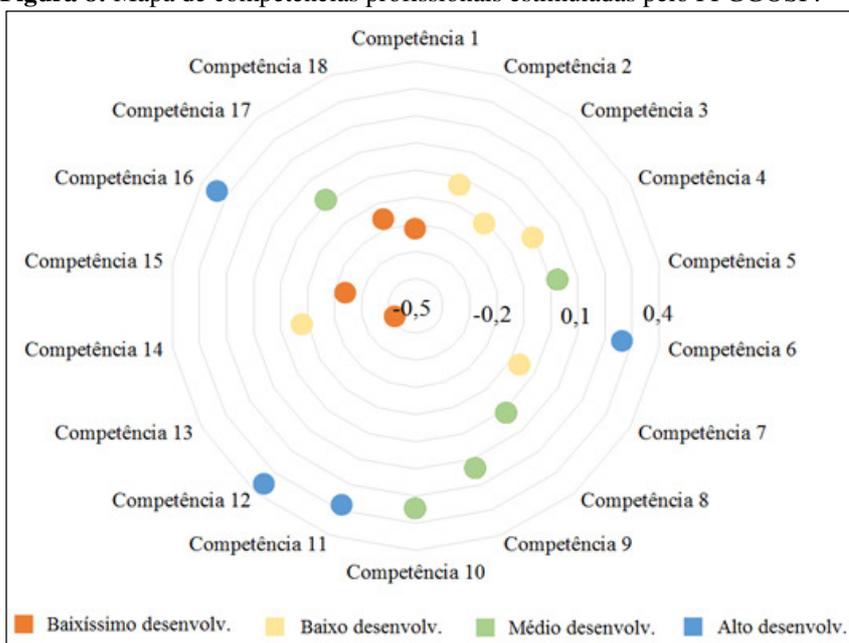
Quanto ao grupo de competências cujo grau de desenvolvimento pôde ser considerado elevado, temos a “familiaridade com a administração pública”, a “expansão contínua da fronteiras pessoais”, a “comunicação” e a capacidade de “ministrar cursos e palestras”. Tais resultados apontam para um cenário no qual o aluno conclui o curso com um incremento em sua capacidade de entender o contexto em que ele está profissionalmente inserido, bem como de prospectar e transmitir conhecimentos relativos à área. Não obstante, o egresso também considera melhora em sua comunicação, o que, denota melhor condição de sistematização, síntese e apresentação de ideias e conceitos. Outrossim, o curso de mestrado profissional também conduz o aluno à busca constante pela expansão das fronteiras intelectuais.

Por sua vez, o grupo de médio desenvolvimento é composto pelas competências: “negociação”, “empatia e sensibilidade social”, “planejamento organizacional”, “flexibilidade e adaptabilidade” e “proatividade”. Tal conjunto, dado a natureza das competências que o formam, nos mostra que as diversas formas de interação do egresso com o ambiente organizacional sofrem acentuadas transformações decorrentes da realização do curso, visto que, neste grupo, podemos identificar nuances do intercâmbio que ocorre entre o indivíduo e o seu entorno, desde a sua capacidade de se adaptar às mudanças, até a empatia que este possui pelos atores sociais que o rodeiam.

Os grupos de baixo e baixíssimo desenvolvimento, em grande parte, congregam competências cuja natureza está ligada à tarefa, ou seja, fatores de baixo impacto no dia a dia do serviço público. Neste sentido, considerando que estamos tratando de um curso de pós-graduação, é compreensível que tais competências tenham um baixo grau de aprimoramento, visto que a PG é voltada ao desenvolvimento de profissionais de alto nível, capazes de propor ideias e soluções para demandas de maior impacto. A competência 13, “familiaridade com as TIC’s”, por sua vez, merece especial atenção, pois o seu escore não é apenas o mais baixo, mas está bastante distante ao da competência imediatamente anterior. Além disso, como foi visto na Tabela 2, tal competência possui média próxima a 3, o que denota indiferença dos respondentes. Para próximos trabalhos, seria interessante verificar a possibilidade de seu estudo isolado.

A seguir, na Figura 8, retratamos o mapeamento das competências investigadas.

**Figura 8:** Mapa de competências profissionais estimuladas pelo PPGOSP.



**Fonte:** Elaboração própria.

Apresentados todos os dados coletados na pesquisa, bem como traçado o perfil do egresso do PPGGOSP e apresentado o mapa de competências desenvolvidas a partir da realização do curso de mestrado profissional, finalizamos esta seção do trabalho e partimos para a confecção de um paralelo dos achados na pesquisa ao que se expressa no referencial teórico.

### **6.3 Um paralelo entre a literatura e os resultados desta pesquisa**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de investigar as competências resultantes da realização de um curso de mestrado profissional relacionado à administração pública. Neste sentido, a literatura sobre o tema veio construir subsídios e argumentos, para que pudéssemos delimitar as questões aqui abordadas. Três autores, em especial, serviram como base para a construção do instrumento de coleta de dados e aplicação da pesquisa, por seus trabalhos estarem voltados especificamente ao mapeamento de competências no serviço público: Amaral (2006a), Pereira e Silva (2011) e Nogueira et al. (2015).

Amaral (2006a) argumenta que o desenvolvimento de servidores é uma necessidade para qualquer país, visto que o desempenho administrativo do setor público impacta diretamente na competitividade nacional frente ao mercado externo e, portanto, é um grande ator na promoção do desenvolvimento de um país, bem como na redução das desigualdades.

Pode-se dizer que o Brasil ainda é pouco experiente em políticas de desenvolvimento de servidores, pois, somente em 2006 começou a se falar em gestão por competências na administração pública federal, com a promulgação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), o qual instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este dispositivo legal trouxe a questão das competências para a pauta dos gestores, porém não desenvolvendo meios práticos de planejamento, aplicação e controle dessa metodologia.

Conforme apontam Pereira e Silva (2011), no que tange o aspecto da gestão de pessoas, as Instituições Federais de Educação Superior, a partir de 2005, tiveram que começar a se adequar às mudanças trazidas pela instituição da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), pois, a partir dela, se definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (PCCTAE) que, entre outras contribuições, veio para incentivar a busca individual do servidor pelo desenvolvimento acadêmico, através de recompensa em pecúnia. O PCCTAE

aliado ao PNDP, acarretou nas IFES uma grande mudança de paradigma no aspecto da gestão dos servidores, fazendo com que os gestores tivessem que se adequar ao novo cenário.

A criação do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar foi o resultado desse processo evolutivo dos conceitos de gestão de pessoas aplicados ao serviço público, aliado a um contexto nacional de expansão dos mestrados profissionais, além do que se previa no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de São Carlos, no aspecto do desenvolvimento contínuo dos servidores técnico-administrativos em educação. Logo, houve a convergência de diversos fatores, em um ambiente de promoção da atividade intelectual, que culminou na abertura do curso de mestrado.

Mensurar o desenvolvimento de competências não é algo trivial, pois, conforme apontam Fleury e Fleury (2001), trata-se de um processo extremamente subjetivo e dependente de três pilares básicos: a bagagem de vida pessoal do indivíduo, sua trajetória profissional e sua formação educacional. Em outras palavras, a pessoa é reflexo de suas vivências, e isso irá impactar na maneira como ela desenvolve e/ou aprimora suas competências, logo, cada ser humano reage de forma singular aos estímulos e chega a resultados distintos, em tempos únicos.

Quelhas, Faria Filho e França (2005), argumentam que o mestrado profissional é um importante meio de promoção do desenvolvimento dos indivíduos, com foco na formação de profissionais ímpares no contexto em que atuam. Neste sentido, Schikmann (2010) enfatiza que a sociedade demanda, cada vez mais, eficiência dos governos e que os resultados esperados poderão ser alcançados com melhor aproveitamento dos recursos se o funcionalismo for ativo, capacitado e alinhado com os objetivos das instituições.

Ademais, é possível verificar na literatura diversos trabalhos, cujos autores se dedicam a estudar processos de mapeamento de competências, tais quais os já citados Amaral (2006a), Pereira e Silva (2011) e Nogueira et al. (2015), no entanto, tentativas de mensuração de resultados, como a que propomos neste trabalho, ainda são bastante escassas. Seria importante que os órgãos públicos, cuja gestão por competências já esteja consolidada, se empenhem em desenvolver sistemáticas de avaliação dos resultados, buscando a melhoria contínua da gestão de pessoas por competências e, em consequência, impactando nos resultados da instituição.

Apresentados os resultados obtidos a partir desta pesquisa, finalizamos esta seção e, no próximo tópico, teceremos as considerações finais.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as competências desenvolvidas e/ou aprimoradas por intermédio da realização de um curso de pós-graduação em nível de mestrado profissional, associado ao campo da administração pública, o PPGGOSP, e, com isso, elaborar um mapa de competências. Ademais, os objetivos específicos constituíam-se em investigar o perfil do egresso, além de levantar traços da vivência dos ex-alunos no curso.

Fleury et al. (2002) e Costin (2010) argumentam que toda organização demanda, em maior ou menor grau, do empenho dos profissionais que a compõe. Portanto, é imprescindível que as instituições, tanto públicas, quanto privadas, elaborem, apliquem, analisem e adequem políticas estruturadas de gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento contínuo dos profissionais e na maximização do potencial humano (COSTIN, 2010).

Para Clemente (2017), é cada vez maior a incorporação da perspectiva estratégica na gestão de pessoas, no âmbito da administração pública, muito embora o cenário esteja ainda longe do ideal. Segundo Dutra (2004) e Bergue (2014), a visão holística da organização possibilita a integração dos setores e, portanto, contribui para o sucesso organizacional, através da busca de objetivos bem delimitados. Nesse sentido, Fonseca et al. (2013, p. 1454) apontam que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”.

Portanto, o que motivou e justificou este trabalho foi o senso da importância que o desenvolvimento de competências profissionais possui para o bom desempenho do setor público, além do interesse em se verificar o quão significativamente a realização de um curso de pós-graduação contribui para o aumento do leque de competências de um indivíduo. Ademais, é de grande importância que se desenvolvam trabalhos acadêmicos que se proponham a investigar as particularidades do setor público, para que se tenha um maior entendimento destas nuances e, por conseguinte, se possa aplicar métodos de gestão mais eficientes às reais necessidades do governo, do funcionalismo e da população em geral.

O instrumento de coleta de dados fora confeccionado com base em bibliografias que exprimem mapeamentos de competências realizados em instituições públicas. Dessa forma, com base em trabalhos já concluídos e devidamente publicados, nos foi possível estruturar o bloco de questões relativos ao desenvolvimento das competências profissionais. O outro bloco de questões, por sua vez, relacionava-se ao perfil dos egressos, bem como com suas vivências

ao longo do curso, tendo sido estruturado no sentido de atender aos objetivos específicos deste trabalho. A população alvo do levantamento foram os egressos do PPGGOSP, sendo que a amostra final foi composta por 74 questionários.

O levantamento acerca do perfil dos egressos nos revelou que o público de mestres formados pelo PPGGOSP é, em sua maioria, composto por mulheres, atuantes no setor público, entre 35 e 39 anos, vinculadas ao Poder Executivo Federal, há mais de 6 anos. A média de tempo de conclusão de curso é de 27 meses. A busca por conhecimento e aperfeiçoamento é a maior motivação de ingresso. A maioria dos egressos desenvolveu suas pesquisas relacionadas à Linha de Pesquisa 1, que trata de gestão de organizações públicas.

Um fato que chama a atenção na delimitação do perfil dos egressos do PPGGOSP é a predominância feminina, pois reforça que a mulher, cada vez mais, tem assumido papéis de destaque na sociedade, inclusive na academia. Ademais, os dados obtidos no levantamento condizem com os apontamentos da CAPES (2018), a qual cita que as mulheres são maioria nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, tanto no nível de mestrado acadêmico, quanto profissional e doutorado. Segundo a CAPES (2018), o fato se dá pela predominância feminina na população brasileira, pela maior expectativa de vida das mulheres, pelo histórico de mais anos de estudo em relação aos homens, além das diferenças salariais entre homens e mulheres.

Outro dado que merece destaque é o fato de grande parte dos egressos serem servidores públicos há mais de seis anos. Isso mostra que iniciativas de capacitação profissional de alto nível como o PPGGOSP são recentes e, muitas vezes, propostas por membros do corpo docente da própria Universidade. Portanto, é de extrema importância que o Poder Público, na figura dos governantes, crie mecanismos de fomento e subsídio a este tipo de programa, uma vez que a Administração e, conseqüentemente, a sociedade serão diretamente impactados pela capacitação do corpo de servidores e pela melhoria dos serviços prestados.

As competências pesquisadas junto aos egressos foram 18, tendo sido identificadas durante a revisão bibliográfica, em trabalhos voltados ao mapeamento delas, em instituições públicas. O questionário aplicado visou identificar a percepção dos ex-alunos em relação ao grau de desenvolvimento das competências a eles apresentadas, em decorrência do curso de mestrado profissional. Com isso, nos foi possível aglutinar quatro grupos distintos: alto, médio, baixo e baixíssimo grau de desenvolvimento, com base nas análises estatísticas retratadas na metodologia e empregadas no tratamento dos dados obtidos.

O grupo de competências de elevado grau de desenvolvimento está bastante relacionado ao conhecimento, em outras palavras, trata-se da dinâmica estabelecida pelos egressos em relação à absorção, sistematização e replicação dos conhecimentos obtidos no mestrado profissional. Pode se dizer, ainda, que estes resultados indicam um panorama de incremento na capacidade de assimilação do seu respectivo contexto profissional, bem como da prospecção e transmissão de conhecimentos relativos à área de estudo do egresso.

Por outro lado, as competências de médio grau de desenvolvimento, dada a sua natureza, evidenciam que este grupo se comunica com as diversas formas de interação que os alunos estabelecem com o ambiente organizacional, assim como com os atores sociais inseridos no seu cotidiano. Neste sentido, podemos dizer que o grupo de competências de médio desenvolvimento está bastante relacionado aos laços estabelecidos entre o indivíduo e o contexto organizacional.

Aqui é interessante fazer um destaque para as competências de baixo e baixíssimo desenvolvimento, pois estas estão, em sua maioria, ligadas à tarefa, ou seja, às atividades cotidianas desempenhadas pelos egressos em seus trabalhos. Esse fato é bastante compreensível e justifica-se por estarmos analisando um curso em nível de pós-graduação, cujo objetivo é formar profissionais altamente capacitados para lidar com as demandas dos órgãos e sistemas públicos, portanto, não faria sentido que competências básicas relativas à tarefa sejam priorizadas em detrimento das demais.

A Competência 13, “familiaridade com as TIC’s”, se mostrou uma das mais emblemáticas e desafiadoras deste levantamento, pois a média das respostas teve uma tendência central, ou seja, houve indiferença por parte dos respondentes, além disso, esta competência ficou associada ao grupo com baixíssimo grau de desenvolvimento, obtendo o pior escore do levantamento. Neste sentido, seria válido levantar, numa próxima oportunidade, se apesar das tecnologias de informação e comunicação não serem tão aprofundadas no curso de mestrado profissional, estes servidores têm domínio deste campo?

Muito embora a gestão por competências no setor público já seja uma realidade, inclusive prevista no arcabouço legal brasileiro, nós ainda estamos muito distantes de uma realidade de ampla aplicação da metodologia. O que ainda se vê no cotidiano de muitos órgãos é uma departamentalização rígida, tarefas extremamente burocratizadas e servidores pouco motivados. Para a implementação de uma gestão de pessoas eficaz e alinhada aos objetivos institucionais, o processo deve ser conduzido de maneira colaborativa e integrada

entre a cúpula, as gerências, as coordenações e os servidores, partindo-se da estratégia organizacional e aplicando-se de maneira ampla e harmônica, visando o objetivo comum.

Gerir pessoas não é nunca foi e jamais será uma empreitada trivial e rotineira. Como já fora mencionado neste trabalho, cada indivíduo é único, com experiências e perspectivas ímpares, portanto, não há receita pronta, cada caso é único e, como tal, deve ser tratado de forma única. Neste sentido, a gestão por competências se mostra eficiente, na medida em que cada pessoa vai ser capacitada com base nas lacunas que forem identificadas no seu desempenho. Com isso, poderemos ter resultados muito melhores, tanto para o profissional, quanto para a instituição, uma vez que o problema será tratado em sua raiz.

Um grande desafio da gestão por competências é o autoconhecimento dos profissionais, pois é muito importante que o indivíduo tenha clareza das suas falhas e potencialidades para que, quando for convidado a responder um questionário como o apresentado no Apêndice A desta pesquisa, ele possa retratar fielmente a realidade em que se encontra. Neste mesmo sentido, as chefias também possuem papel primordial, pois é necessário que haja sensibilidade para identificar nas pessoas as lacunas que elas próprias não percebem que possuem. Dessa forma, congregando as duas visões, é possível realizar uma gestão mais eficiente e que consiga propor soluções efetivas para as demandas identificadas.

Destacamos, ainda, que a pesquisa não pretende realizar uma avaliação do curso oferecido pelo PPGGOSP. Nossa ideia envolve apenas a apresentação de um panorama das competências que o mestrado profissional auxilia em desenvolver, no entanto, fomos surpreendidos com o impacto que cursos como estes causam na vida profissional dos indivíduos que se propõe a cursá-los. São iniciativas muito importantes para a administração pública e para o desenvolvimento do país, pois um corpo de servidores capacitado e com competências bem desenvolvidas, irá agregar valor ao serviço final, gerando resultados positivos para a sociedade.

No que tange a aplicabilidade dos resultados obtidos, consideramos que este trabalho pode servir como um ponto de partida para a autorreflexão dos programas de pós-graduação, especialmente aqueles ligados à gestão pública. Neste sentido, podem ser pensadas diferentes metodologias ativas de ensino, com foco no aprimoramento das competências profissionais, buscando superar o velho modelo expositivo, instigando a criatividade do discente e a consequente proposição de soluções que extrapolem as vias habituais.

Sugerimos, como melhoria para próximos trabalhos, que se aumente o escopo da pesquisa no que diz respeito à população, ou seja, que sejam pesquisados mais de um curso da

mesma natureza, de forma que possa haver o cotejo dos resultados e o aprimoramento do instrumento de pesquisa, com vistas ao desenvolvimento de uma metodologia eficiente de mensuração de desenvolvimento de competências. Além disso, sugere-se que a pesquisa seja ampliada para os docentes, de forma a identificar a dinâmica da construção do espaço pedagógico, as diferentes abordagens adotadas em sala de aula e de que forma tudo isso influencia no processo de desenvolvimento de competências.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição especial comemorativa, v. 41, p. 67-86, 2007.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **RSP – Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, Out./Dez., 2006a.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. **Anais...** São Carlos, 2006b.
- ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. **Anais...** Natal, 2004.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 9ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2017.
- BARRETO, F. C. S.; DOMINGUES, I. O PNPG 2011-2020: os desafios do país e o Sistema Nacional de Pós-graduação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 3, p. 17-53, Set. 2012.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOONE, G. Labor Law Highlights. **Monthly Labor Review**. U.S. Bureau of Labor Statistics, oct./2015.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BOXALL, P. F.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. 1934. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1967a. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** 1967b. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. **Dispõe Sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União.** 1939. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** 1943. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. In: **Diário Oficial da União**, Seção 1, Ano CXLIII, n. 40. Brasília: Imprensa Nacional, 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.** 2010. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7133-19-marco-2010-604126-norma-actualizada-pe.html>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. **Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências.** 1936. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952. **Dispõe Sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União.** 1952. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L1711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L1711.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. **Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências.** 1960. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3780.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. In: **Diário Oficial da União**, Seção 1, Ano CXLII, n. 9. Brasília: Imprensa Nacional, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 28, p. 9-30, Jun. 2007.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, Jan. 2013.

CAMARGO, D. M. **A Pós-graduação no Brasil e na UFSCar**: Diagnósticos, desafios e propostas de ação. 2017. 189 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 2017.

CAPES. Mulheres permanecem como maioria na pós-graduação brasileira. 2018. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8787-mulheres-permanecem-como-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>>. Acesso em 11 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Sobre Pós-graduação Stricto Sensu. 2017. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/pos-graduacao-stricto-sensu/7443-sobre-pos-graduacao-stricto-sensu>>. Acesso em 11 ago. 2018.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASTRO, C. M. A hora do mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 16-23, Jul. 2005.

CGEE. **Mestres e Doutores 2015**: Estudos da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2016.

CLEMENTE, R. Gestão Estratégica no Setor Público. In: Instituto do Legislativo Paulista, 2017. Disponível em: < <https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/cursodegestaolegislativagestaoestrategicanosetorpublico.html>>. Acesso em 13 dez. 2017.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROSS, C.; CARBERY, R. Introducing Human Resource Management. In: CARBERY, R.; CROOS, C. **Human Resource Management**: A concise introduction. London: Macmillan Education, 2013.

CUNHA, L. A. O ensino superior no octênio FHC. **Revista Educação & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 37-61, Abr. 2003.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FELTES, H. P. M.; BALTAR, M. A. R. Novas perspectivas para mestrados profissionais: competências profissionais e mercados regionais. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 72-78, Jul. 2005.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 24-29, Jul. 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, Nov./Dez. 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GEOCAPES. 2018. Disponível em: < <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIULIANI, A. C. Perfil profissiográfico dos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração de uma instituição de ensino do interior do Estado de São Paulo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 94-108, Jan./Abr. 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GUIMARAES, T. A.; ANDRADE, J. E. B.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, Hoboken, v. 31, n. 3, Dec., 2002.

GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, Out./Dez. 1988.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOSTINS, R. C. L. Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 133-160, Jan./Jun. 2006.

HUSLID, M. Special issue on small and medium sized enterprises: a call for more reaserch. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, p. 297, 2003.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**. 6<sup>th</sup> ed. London: Prentice Hall, 2002.

KAUFMAN, B. E. Evolution of Strategic HRM as seen through two founding books: a 30<sup>th</sup> anniversary perspective on development of the field. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 389-407, May-June 2015.

KEATING, J. B. A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Org.). **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas**. 2<sup>a</sup> ed. Lisboa: RH Editora, 2002.

KIPNIS, B.; CARVALHO, O. F. O Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG) 2005-2010, a formação de gestores para a Rede de Educação Profissional e Tecnológica e as tecnologias de informação e comunicação (TIC): a experiência do Projeto Gestor. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2008.

KUENZER, A. Z.; MORAES, M. C. M. Temas e tramas na pós-graduação em educação. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 93, p. 1341-1362, Set./Dez. 2005.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157 – 174, Maio/Ago. 2001.

LAWLER, E. E. From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. **Human Resource Management**. Special Issue: The Future of Human Resource Management, v. 44, issue 2, p. 165 – 169, summer, 2005.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

LUSTOSA DA COSTA, F. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, Set./Out., 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de Pesquisa**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, Lisboa, v. 4, n. 1, 2006.

MARTINS, C. B. Balanço: o papel da CAPES na formação do sistema nacional de pós-graduação. In: FERREIRA, M. M.; MOREIRA, R. L. (Org.). **CAPES 50 anos: depoimentos ao CPDOC/FGV**. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2003.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu? 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>>. Acesso em 17 ago. 2018.

MORAIS, C. M. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. **Instituto Politécnico de Bragança**, 2005. *Working paper*.

NOGUEIRA, D. H. O. P.; NASCIMENTO, C. R.; COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do Campus de Belém da Universidade Federal do Pará: métodos, resultados e produtos. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, 2015.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future**. Paris: OECD Publishing, 2010.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; DE PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, Jun. 2012.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Jul. 2011.

PIRES, A. K. et al.. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRICE, A. **Human Resource Management in a Business Context**. 3rd edition. Londres: Thomson Learning, 2007.

QUARESMA, A. G.; MACHADO, L. R. S. Questões pedagógicas do mestrado profissional: uma aproximação ao tema a partir de análises bibliográficas. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 11, n. 24, p. 461-481, Jun. 2014.

QUELHAS, O. L. G.; FARIA FILHO, J. R.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 97-104, Jul. 2005.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 8-15, Jul. 2005.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração CREUPI**, v. 05, n. 09, Jan./Dez. 2005.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da Pós-graduação no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, Ago. 2003.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Informações Gerais**: Sobre o Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, 2017. Disponível em: <<http://www.ppggosp.ufscar.br/informacoes-gerais>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos**, 2018. Disponível em: <<http://www.ppggosp.ufscar.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

VALLADARES NETO, J.; SANTOS, C. B.; TORRES, E. M.; ESTRELA, C. Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. **Robrac**, Goiânia, v. 26, n. 76, p. 1-6, 2017.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro, nº 52, Jun. 1990.

VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v. 5, n. 9, Nov., 2014.

WOOD Jr., T. Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. In: WOOD Jr., T. et al. (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P. M. **Human Resource Strategy**: Adapting to the age of Globalization. SHRM Foundation's effective practice guidelines series. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2008.

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

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro respondente, este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado e visa identificar o desenvolvimento de competências por meio do mestrado profissional, tendo finalidade puramente acadêmica. Salientamos que não haverá, em qualquer hipótese, identificação dos respondentes, tampouco uso das respostas para outros fins que não sejam acadêmicos. Salientamos, ainda, que a participação nesta pesquisa é voluntária. O tempo estimado para o completo preenchimento deste questionário é de 6 (seis) minutos.

### Questões de perfil

1. Gênero: ( ) Masculino; ( ) Feminino; ( ) Não-binário; ( ) Prefiro não declarar;
2. Faixa etária: ( ) 24 anos ou menos; ( ) 25 a 29 anos; ( ) 30 a 34 anos; ( ) 35 a 39 anos; ( ) 40 a 44 anos; ( ) 45 a 49 anos; ( ) 50 a 54 anos; ( ) 55 a 59 anos; ( ) 60 a 64 anos; ( ) 65 a 69 anos; ( ) 70 anos ou mais;
3. Ocupação atual: ( ) Servidor(a) público(a) – concursado estatutário; ( ) Funcionário(a) público(a) – concursado celetista; ( ) Trabalhador(a) da iniciativa privada; ( ) Trabalhador(a) autônomo; ( ) Desempregado(a); ( ) Outro: \_\_\_\_\_;
4. Se servidor(a) ou funcionário(a) público(a), em qual esfera atua? ( ) Municipal; ( ) Estadual; ( ) Federal;
5. Se servidor(a) ou funcionário(a) público(a), em qual Poder atua? ( ) Executivo; ( ) Legislativo; ( ) Judiciário;
6. Se atua no Executivo, é servidor(a)/funcionário(a) da área da Educação? ( ) Sim; ( ) Não;
7. Há quanto tempo exerce a sua ocupação atual? ( ) Menos de 3 anos; ( ) Entre 3 e 5 anos; ( ) Entre 6 e 10 anos; ( ) Entre 11 e 15 anos; ( ) Entre 16 e 20 anos; ( ) Mais de 20 anos;
8. Em meses, quanto tempo você demorou para concluir o curso de Mestrado Profissional? R: \_\_\_\_\_
9. Em qual linha de pesquisa do PPGGOSP está inserido o seu Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação)? 1 – Gestão de Organizações Públicas; 2 – Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação; 3 – Estado e Políticas Públicas.
10. O que o(a) motivou a ingressar no curso? - poderá ser selecionada mais de uma opção - ( ) Busca por conhecimento e aperfeiçoamento profissional; ( ) Possibilidade de melhor remuneração no trabalho; ( ) Exigência do Órgão/Empresa em que trabalho; ( ) Outro: \_\_\_\_\_;
11. A realização do curso contribuiu para a melhora do meu desempenho profissional. Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente.

### Questões centrais da pesquisa

Considerando suas vivências no mestrado profissional, assinale, para cada sentença, numa escala de 1 a 5, a opção que melhor reflete a sua opinião.

A partir das minhas vivências no mestrado profissional, considero que houve melhora em minha...

12. Capacidade de acolher os usuários internos e externos, identificando suas demandas e buscando as melhores alternativas para saná-las. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
13. Capacidade de analisar e sintetizar dados e informações, emitindo documentos adequados às necessidades do demandante, os tramitando pela via adequada e em tempo hábil. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
14. Capacidade de gerir, quantitativa e qualitativamente, os recursos sob minha responsabilidade, incluindo recursos materiais, financeiros, patrimoniais e humanos. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
15. Capacidade de gerir processos e projetos sob minha responsabilidade, mensurando os resultados obtidos, através de indicadores pré-determinados. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
16. Capacidade de participar ativamente do planejamento das estratégias e das ações do órgão/empresa, contribuindo para a formulação de propostas exequíveis e efetivas. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
17. Capacidade de concatenar conhecimentos, expondo-os de forma didática e contextualizada para os mais diversos públicos. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
18. Capacidade de integrar equipes, buscando o entrosamento no desempenho de tarefas e atividades, a fim de alcançar os objetivos coletivos. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
19. Capacidade de me adaptar à mudanças e à situações que extrapolem a rotina. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
20. Capacidade de me colocar no lugar do outro, em especial do público usuário da instituição, no que tange suas demandas e expectativas. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
21. Capacidade de reunir argumentos e estabelecer meu ponto de vista, de forma a angariar o apoio dos demais indivíduos envolvidos no processo. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
22. Capacidade de me manifestar de forma oral e/ou escrita, com a devida adequação linguística ao interlocutor. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;

23. Capacidade de identificar nuances históricas, bem como práticas comuns à administração pública, cuidando para entender seu contexto, bem como transformá-lo, caso necessário. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
24. Capacidade de trabalhar com diferentes ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação, tornando o cotidiano mais eficiente. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
25. Capacidade de prospectar conhecimentos no campo de públicas, contribuindo para o desenvolvimento científico da área. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
26. Capacidade de estar à frente de uma equipe, supervisionando-a, inspirando-a e a conduzindo ao pleno alcance dos objetivos colocados. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
27. Capacidade de auto percepção, buscando a contínua evolução, tanto nos aspectos humanos, como intelectuais e sociais. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
28. Capacidade de me adiantar às demandas e situações instauradas, propondo resoluções adequadas, mesmo quando não requisitado(a). ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;
29. Capacidade de gerir situações em que duas ou mais partes apresentem desacordo, buscando resolver o caso, enquanto atendo, na medida do possível, às expectativas dos envolvidos. ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5;

Agradecemos a participação.