



Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública

SILVA, Thiago Balduino da

SILVA, Thiago Balduino da. **Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

RESUMO

O estudo sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública é de extrema relevância, pois, sabe-se que o sistema público hoje se encontra bastante “engessado” devido à herança das disfunções da administração burocrática, logo é necessária a melhoria contínua de seus processos para atender com qualidade e presteza as necessidades da população. Para se adaptar a essa situação é preciso investir nas pessoas e uma forma bastante eficiente, dentre outras, é com o desenvolvimento de um modelo de gestão por competências. Este trabalho pretende demonstrar a importância do tema como instrumento estratégico alinhado à busca da qualidade das ações e a valorização das pessoas, proporcionando melhores resultados e mantendo a eficiência. Este artigo foi elaborado através de pesquisas bibliográficas na área de Gestão de Pessoas e demais áreas organizacionais, como recurso de investigação, a literatura a respeito desse tema na área privada é abrangente e detalhada, já se tratando da área pública essa literatura é muito rara. Dentro dessas especificações, que tem a finalidade de conhecer diversas formas de contribuição científica existente, é importante levantar e analisar as formas de atuação da Administração Pública quanto ao gerenciamento de pessoas, bem como a importância de se ter na gestão pública um preceito que busque nelas a competência não apenas teórica ou técnica, mas também a capacidade delas produzirem resultados dentro dos objetivos organizacionais. As implicações obtidas na pesquisa revelam a importância de uma visão ampliada e conduzida no sentido da adoção de modelos mais adequados à gestão atual, sobretudo uma gestão mais eficiente e eficaz no atendimento a sociedade.

Palavras-chaves: Administração Pública, Gestão de Pessoas, Competências.

1. Introdução

A administração pública vem buscando uma transformação, tentando quebrar a imagem tradicional de ineficiente e burocrática, para assim, vir a consagrar uma nova forma de gestão, apoiada por princípios compatíveis com as exigências da situação socioeconômica atual. Neste contexto, a gestão de pessoas na área pública tem uma função estratégica, uma vez que deve buscar o alinhamento entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas.

Sob a ótica de Chiavenato (2008) as pessoas não são vistas somente como recursos humanos e sim indivíduos pensantes, munidos de inteligência, personalidades, pretensões, percepções, etc. A cultura organizacional sofre reflexões do mundo exterior e prioriza a mudança e a inovação voltadas para o amanhã e para o destino das organizações.

Exigem-se, atualmente, pessoas cada vez mais preparadas, com competências essenciais para enfrentar os desafios emergenciais e, evidentemente, também demanda organizações preparadas a oferecer condições adequadas ao desenvolvimento dessas competências.

Deste modo, este trabalho busca discorrer de forma sintética sobre o estudo de quais os elementos da gestão de pessoas (o mapeamento das competências por exemplo), que desenvolvidos, impactam no desempenho de suas atividades a fim do melhoramento da gestão pública.

2. Administração

Administrar é um processo com várias complexidades e possui diferentes definições. “De maneira simples, uma delas consiste: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo” (BERGUE, 2007). Assim, pode-se definir como o procedimento de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas.

Paludo (2010) ressalta que o termo administração é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador, então, é o profissional (agente público) que age nas organizações e cumpre as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A alta administração corresponde aos agentes com poder de decisão, que deverão adotar as decisões certas e a tempo, com a finalidade de gerir a organização ao alcance dos objetivos institucionais, ao crescimento e a sustentabilidade.

Ainda nesse sentido, podemos citar Maximiano (2012). Segundo o autor, a tarefa de administrar pode ser representada pela tomada de decisões e utilização de recursos em direção aos objetivos definidos, de forma eficaz e eficiente.

2.1 Administração Pública e suas características

Meirelles (2000) destaca, resumidamente, que em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos formados para obtenção dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho constante e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele admitido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à efetivação de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A Administração Pública possui as seguintes características principais:

É executora – a Administração, direta ou indiretamente, centralizada ou descentralizada, executa as atividades desejadas pelo Estado, tendo em vista o bem-estar da coletividade. A atividade da Administração Pública é de execução: presta serviços públicos e pratica atos administrativos através de seus órgãos e agentes. Ela não pratica atos políticos nem atos de governo.

É instrumental – a Administração Pública não é um fim em si mesma, mas um instrumento do Estado para a promoção do desenvolvimento do país e do bem comum da sociedade. É o meio de que se vale o Estado e o Governo para realização de seus fins.

É hierarquizada – a estrutura da Administração Pública obedece a uma hierarquia, em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores. Os agentes lotados nos órgãos inferiores (ainda que chefes hierárquicos) também obedecem às instruções das autoridades que comandam os órgãos superiores.

Possui competência limitada – a Administração Pública só possui poder para decidir e comandar a área de sua competência (competência específica). A competência, por sua vez, é estabelecida por lei e fixa os limites da atuação administrativa, de seus órgãos e agentes.

Tem responsabilidade técnica – ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece à normas jurídicas e técnicas. O desvio a essas normas invalidará o ato praticado e responsabilizará o agente que o praticou. Os agentes públicos são responsáveis pelos atos que praticam, e estão sujeitos à prestação de contas perante a própria Administração, aos órgãos de controle e a sociedade.

Tem apenas poder administrativo – a Administração não tem poder político, mas apenas administrativo: suas decisões se restringem a assuntos técnicos, financeiros, e jurídicos, e todas as atividades administrativas submetem-se aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico.

É dependente – a função administrativa consiste em implementar as decisões tomadas pelo Governo, pelo

Legislativo ou pelo Judiciário (quando submetidas a sua apreciação). A Administração Pública, portanto, é uma atividade dependente e vinculada às decisões/opções do Governo, dos poderes, e demais órgãos que detêm competência legal para fiscalização e controle de sua atuação.

É neutra – a Administração Pública deve tratar a todos igualmente. Como parte da estrutura do Estado, perseguindo o bem comum da coletividade, não lhe é permitido afastar-se desse fim pretendido pelo Estado e expresso pelas normas e princípios vigentes. Não pode, pois, a Administração favorecer/discriminar pessoas, políticos, determinada categoria ou região, em detrimento dos demais, sob pena de desvio de finalidade e ofensa ao ordenamento jurídico vigente. (PALUDO, 2010)

3. Gestão de Pessoas e seus desafios

Sinteticamente, Chiavenato (2008) destaca que a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende.

Independente do modelo da instituição, se pública ou privada, sempre se procura a melhor forma de administrar “os negócios” para alcance dos resultados. Se privada busca-se, dentre outros, o lucro, satisfação e fidelização dos clientes. Se pública busca-se o melhor atendimento das necessidades da população com a máxima otimização dos recursos, agindo com eficácia e eficiência. Dentre as principais estratégias para que a organização obtenha os melhores resultados, está a de ter uma boa gestão de pessoas.

Essa teoria é enfatizada por Chiavenato (2008), pois, empresas bem sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são tidos como peças-chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. Neste sentido, as pessoas compõem parte integrante do capital intelectual da instituição. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências; e não mais como simples empregados contratados.

As empresas enfrentam desafios em diferentes áreas de negócio: financeira, logística, marketing; a área de gestão de pessoas é tão pouco diferente. Com o advento da globalização tudo se tornou mais dinâmico e competitivo, tem-se que investir em modernização, novas tecnologias, estar sempre atualizada e buscar inovação e criatividade, ou seja, para estar no mercado a organização enfrenta cenários de mudanças constantes, mudanças essas que afetam direto e indiretamente seus trabalhadores.

Nesse sentido, Xavier (2006) destaca os quatro ângulos principais afetados pelas mudanças:

Econômico – Uma mudança tecnológica, por exemplo, pode complicar significativamente os negócios de uma empresa. As vendas podem cair, os custos podem aumentar, a empresa pode entrar no vermelho. Igualmente mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas podem afetar uma pessoa.

Financeiro – Aquela empresa que passou a ter seus custos majorados terá problemas de caixa.

Operacionais – As empresas passam a ter dificuldades operacionais, com as mudanças. Eventualmente têm fontes de suprimentos cortadas e rupturas produtivas em decorrência de sua adaptação às mudanças.

Psicossociais – É o pior ângulo das mudanças: as pessoas ficam tensas, têm estresse, surgem os conflitos e as dificuldades de retomada do equilíbrio emocional, as decisões passam a ser menos eficientes.

Ainda o mesmo autor ressalta que esses bons e grandes desafios demandam mentes calmas, inovadoras, esforços direcionados às soluções, empenho. Logo, para dar conta dos desafios a pessoa precisa de um quadro de alta performance – então, voltamos às pessoas, pois elas são a solução.

4. Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública

Conforme entendimento de Chiavenato (2008) a gestão de pessoas implica a maneira como as organizações buscam lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, providos de responsabilidade e de iniciativa e com habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os recursos organizacionais.

De caráter geral as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. Segundo Pfeiffer (2000), a utilização do planejamento estratégico no setor público na década de 1980, inicia-se, nos Estados Unidos primeiro, e na Europa em seguida. O autor informa que, no Brasil, não se tem ao certo o início da verdadeira utilização do planejamento estratégico nesse setor, já que se confundiam planos realmente estratégicos com outros, como o Plano Diretor, o Plano de Governo etc.

Para melhor visualização a tabela demonstra as etapas e uma comparação entre teorias/modelos de Administração e de Gestão de Pessoas no setor público no Brasil:

Quadro 1: Esquema da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa

Momentos da nossa Características das organizações em geral e Gestão de Pessoas no setor público

construção	Organizações em Geral	Características do setor público No Estado	Na Gestão de Pessoas
Administração Científica	Organização racional do trabalho iniciante: homem econômico. - Primeiras indústrias. - Trabalho quase escravocrata. - Capataz: contratar e demitir.	- Estado patrimonialista liberal clássico.	Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	Advento do "homem social". - Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. - Economia industrial. - Legislação Trabalhista.	Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia.	Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.
Relações Industriais	- Crescimento industrial. - Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). - Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. - Negociações: governo e sindicatos.	Estado intervencionista. - Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano de Metas). - Administração Indireta.	- Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.
Abordagem Sistêmica	- Organização como Sistema.	Modelo gerencialista de administração. - Grandes burocracias estatais.	Política de Recursos Humanos: valorizar

	<ul style="list-style-type: none"> - Exigências de Qualidade. - Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. - Descentralização do RH. - Apoio a outros gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração (Sedap). 	<ul style="list-style-type: none"> função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. -Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. - Expansão dos programas de qualidade. - Administração estratégica de RH. - Ênfase na descentralização do RH. - Gestão por competências. - Abertura da economia. - Privatizações. - Competitividade. - Qualificação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração. - Parceiras público-privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.

Fonte: Elaborado pelos autores José Arimatés de Oliveira e Maria da Penha Machado de Medeiros

Lins e Colpo (2009) argumentam que o Estado é, de longe, o maior empregador do país. Assim, garantir que as pessoas que atuam no campo público se engajem na melhoria crescente dos processos, apliquem alto grau de profissionalismo em suas ações e busquem continuamente a defesa dos interesses do cidadão é fundamental no sentido de viabilizar o que os autores chamam de "choque" ou transformação da gestão no setor público.

De acordo com Meirelles (2000), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular -a qual é a

principal- geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Bergue (2007) cita as seguintes fases da principal forma de recrutamento no setor público:

Identificação da efetiva necessidade – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho de processos administrativos;

Análise da existência legal de vaga;

Elaboração e publicação do edital de abertura do concurso;

Processo de inscrições; e

Homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

Pires (2009) alerta sobre a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual alguns postos de trabalho, como os comissionados, por exemplo, são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função.

Ainda o mesmo autor salienta que preocupar-se que o provimento de cargo público com as respectivas características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser cumpridas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

Seguindo esse raciocínio, Vieira (2011) ressalta que tanto nas instituições públicas quanto nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente.

4.2 Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública

A expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, no entanto, aparecia com um sentido distinto do atual. Anteriormente, esse vocábulo designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função. A partir da década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco

deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005)

Conforme entendimento de Lopes (2007) os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que obtemos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a aptidão de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos estimulam a executar as nossas habilidades e o conhecimento obtido.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, Oliveira, José Arimatés de (2011) relata que uma iniciativa que merece ser lembrada é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instituído em 1997, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. Hoje, a gestão estratégica de pessoas começa a surgir como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público.

Contudo, Pires (2009) ressalta que existe uma enorme dificuldade de implantação no setor público do modelo de gestão por competências, já que, possui muitas restrições no que tange a realização de processos seletivos, pois esses processos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

Nesse sentido, é proposto pelo autor, que os concursos públicos, além de serem aplicadas provas e comprovação de títulos, precisam ter outras formas de avaliação. Apesar disso, alguns concursos já possuem uma etapa chamada de curso de formação, no qual são averiguadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis só por meio de provas escritas.

Posto isso, as premissas básicas para aplicação do modelo de gestão por competências são destacadas por Gramigna (2002), as quais que devem ser difundidas até que façam parte cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o

que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Pires (2009) destaca que na gestão por competência, as organizações do setor público, o perfil do pretendente ao posto de trabalho e a carreira passa a ser uma variável-chave, embora a qualificação técnica ainda conta pontos positivos. No caso das políticas de recursos humanos encontram-se, ainda, importantes temas a serem debatidos, como o aprimoramento do sistema de mérito, para acesso e progressão no serviço público, o estabelecimento de carreiras e a avaliação de desempenho, a flexibilização da estabilidade, a competitividade salarial em relação ao mercado privado, as premiações e incentivos, e a capacitação, treinamento e desenvolvimento de novas competências.

Compreende-se que na administração pública, tanto direta (seus órgãos) quanto indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade mista) deve-se dar atenção à gestão de pessoas e suas respectivas complexidades.

O desenvolvimento de competências é um dos aspectos que a mesma pode e deve tomar como referência, porque, "a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais", conforme assegura Brandão e Bahry (2005).

Portanto, desenvolver competências é uma estratégia fundamental e necessária para garantir servidores mais comprometidos e capacitados; proporcionando assim um funcionamento mais efetivo das "engrenagens da máquina pública", dessa forma será entregue a sociedade, serviços com mais qualidade e eficiência.

Considerações Finais

No atual mundo globalizado ocorrem significativas transformações. Tais alterações afetaram o campo organizacional, provocando uma nova reflexão quanto aos fatores que asseguram a entrega de resultados satisfatórios da instituição, seja ela privada ou pública.

Forneceu-se nesta pesquisa uma gama de informações bibliográficas capaz de auxiliar o setor público e seus gestores a conhecerem algumas necessidades atuais não apenas dos servidores, mas de toda a administração. Possibilitou ainda visualizar que com a aplicação de uma gestão de pessoas mais estratégica no serviço público, não se esquecendo de que o conhecimento, a habilidade e as atitudes necessitam de aprimoramento constante, o sistema como um todo se tornará mais fortalecido, estando dessa forma menos vulnerável a erros, fraudes e desperdícios.

A gestão por competências é um assunto que vem sendo debatido de forma intensa nos dias atuais.

Porém, no serviço público ela ainda aparece de modo principiante em aspectos diferentes daqueles apresentados na iniciativa privada como, por exemplo, a cultura do funcionalismo público (que em decorrência de avaliações passadas desconfiguradas, muitas vezes, dificultam a introdução e aceitação de um novo modelo de gestão) e a proteção gerada pela estabilidade que, de certa forma, garante a continuidade no cargo para aqueles servidores que apresentam um desempenho insatisfatório.

Embora se saiba que os processos relacionados à gestão por competências ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito do tema, a pesquisa possibilita uma reflexão sobre a possível aplicação desse modelo como alternativa eficiente no melhoramento dos resultados da gestão pública.

Compreende-se a importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não seria diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para que melhor desenvolva suas atribuições, alcançando assim um dos principais objetivos da administração pública que é o atendimento, com excelência, das necessidades da população.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2 ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2005

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Editora

Pearson, 2002.

LINS, J.; COLPO, O. **Gestão de pessoas e transformação no setor público**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007.

MACHADO DE MEDEIROS. – Florianópolis : **Departamento de Ciências da Administração / UFSC**; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. 2012. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público** / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública : teoria e questões** / Augustinho Vicente Paludo. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 18 de outubro de 2009.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília, DF: ENAP, 2000. 37 p.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, 2011.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo, agosto de 2006.

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO

NC: 10448 - ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica>

www.nucleodoconhecimento.com.br