

# Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências

**Carolina Riente de Andrade<sup>1</sup>**

**Ivan Beck Ckagnazaroff<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Cefet-MG / Departamento de Ciências Sociais e Filosofia, Belo Horizonte / MG — Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais / Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte / MG — Brasil

Este artigo busca compreender, à luz da gestão por competências, como ocorreram a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores em cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo, designados como empreendedores públicos (EPs). Também busca refletir sobre de que forma a gestão por competências contribui para a gestão desses cargos e para a agregação de valor para a administração pública. Para atender ao objetivo, foi enviado um questionário a 132 EPs em exercício e exonerados até a data da pesquisa, e entrevistados dois gestores do programa. As respostas apontam que o modelo de competências para a seleção atende às expectativas dos dirigentes e dos candidatos. Contudo, os instrumentos de monitoramento enfrentam problemas de gestão, como dificuldade de mensuração das entregas e atuação desalinhada da estratégia de governo e da ação inicialmente proposta para o cargo.

**Palavras-chave:** competências; empreendedor público; seleção; monitoramento; administração pública.

## Selección y monitoreo de emprendedores públicos a la luz de la gestión por competencias

Este artículo intenta comprender, de acuerdo con la gestión por competencias, como que ocurrieron la selección y el monitoreo de los resultados de servidores en posiciones de emprendedores públicos (EPs). También se busca reflexionar sobre de qué modo la gestión por competencias he contribuido para la gestión de éstas posiciones y para la agregación de valor a la administración pública. Para cumplir tal objetivo, un cuestionario fue enviado para 132 EPs en ejercicio e exonerados hasta la data de la investigación, y dos gestores de EPs fueran entrevistados. Las respuestas muestran que el modelo de competencias para selección responde a las expectativas de los dirigentes y de los EPs. Sin embargo, los medios de monitoreo sufren problemas de gestión, como la falta de conexión con la estrategia gubernamental y modo de actuar distinto de lo que fue planeado para la posición.

**Palabras clave:** competencia; emprendedores públicos; selección; monitoreo; administración pública.

## Selection and monitoring of public entrepreneurs using competency-based management

This article seeks to understand the selection and monitoring of civil servants — designated as public entrepreneurs (PE) — using the competency-based management approach. The study reflects on how competency-based management approach contributes to the management of these positions and adds value to public administration. A questionnaire was sent to 132 PEs who were either employed or exonerated and 02 PE managers were interviewed. The responses showed that the competency-based approach for selection met the expectations of managers and PEs. However, the monitoring tools presented problems, such as difficulty in measuring task completion and lack of alignment to government strategies and to the activities originally proposed for the position.

**Keywords:** competency; public entrepreneur; selection; monitoring; public administration.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612169702>

Artigo recebido em 23 set. 2016 e aceito em 27 jun. 2017.



## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo compreender, à luz da gestão por competências, como ocorreram a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores públicos em cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo, designados como empreendedores públicos (EPs). Também busca refletir sobre de que forma a gestão por competências contribui para a gestão desses cargos e para a agregação de valor para a administração pública.

O cargo de EP foi criado pela Lei Delegada nº 174 de 2007, destinado a atender aos encargos temporários do Programa Estado para Resultados (EpR) do governo de Minas Gerais. Com a mudança de governo, o EpR foi extinto em 31 de janeiro de 2011, dando origem ao Escritório de Prioridades Estratégicas (Escritório), órgão autônomo constituído pela Lei Delegada nº 181, de 20 de janeiro de 2011. Já os novos cargos de EP (aqui denominada segunda geração) foram criados pela Lei Delegada nº 182, de 21 de janeiro de 2011, como cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo. Essa mesma Lei prorrogou a vigência do cargo anterior até 30 de abril de 2011, de modo a possibilitar a transição e a seleção de novos EPs (Minas Gerais, 2011).

O modelo de gestão do EP é fundamentado em competências. Na seleção, é realizada uma entrevista por competências e são aplicados instrumentos de avaliação comportamental. Já o acompanhamento de resultados dos EPs da segunda geração tem sua essência inspirada no modelo de gestão por competências de Dutra (2012), em que são avaliadas as entregas decorrentes do trabalho realizado pelos EPs e sua agregação de valor ao projeto para o qual foi inicialmente selecionado e alocado.

Brandão e Bahry (2005:189) apontam que o setor público tem procurado acompanhar o movimento do estímulo a instrumentos de gestão que enfocam a aprendizagem, a adaptação e a inovação, “buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos”. Silva e Mello (2011) argumentam nessa mesma linha e destacam que, mesmo na esfera pública, a gestão por competências tem se tornado ferramenta de gestão de pessoas.

Assim, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: como ocorreram, à luz da gestão por competências, a seleção e o monitoramento dos resultados da segunda geração de empreendedores públicos? Este artigo recupera a origem do termo competências e sua evolução, destacando a contribuição de autores estrangeiros das correntes francesa e americana, passando pela perspectiva dos autores nacionais, para apresentar o modelo adotado no presente estudo em que se compreende a competência como agregação de valor, algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, como a melhoria de processos ou a aquisição de novas tecnologias, não se resumindo apenas a atingir metas, e que permanece além de sua presença na organização (Dutra, 2012).

Para Skorková (2016), a gestão por competências vem sendo adotada por vários governos como um sistema para determinar e explicar habilidades específicas, garantindo o sucesso da entrega. Contudo, a autora destaca que esse modelo ainda se mostra um desafio para muitos governos, como será exposto nas análises dos dados dos questionários e entrevistas realizadas, e nas conclusões finais do presente artigo.

## 2. COMPETÊNCIAS: DA ORIGEM DO TERMO À ADOÇÃO PELO SETOR PÚBLICO

Jamil (2015) aponta que a Revolução Industrial, a Administração Científica e o *boom* econômico nos Estados Unidos pós-Segunda Guerra Mundial deram origem ao conceito segundo o qual interesses e

iniciativas são adotados para organizar ocupações com suas habilidades e conhecimentos requeridos. É o início do desenvolvimento da noção de competências nos EUA e no Reino Unido, tendo como marco, em 1973, o trabalho do americano McClelland, que publica um artigo em que problematizava a necessidade de buscar uma abordagem mais efetiva para os processos seletivos que desse ênfase, de fato, naquilo que era esperado para a tarefa que seria desenvolvida. A compreensão do autor de que “competências” seriam características subjacentes ao sujeito e, portanto, determinantes de melhores desempenhos influenciou diversos profissionais e inaugurou os estudos sobre o tema.

Durante a década de 1980, Boyatzis revisou dados de estudos anteriores sobre competências gerenciais, desenvolveu um grande modelo e aplicou sua pesquisa com 2 mil gerentes, identificando o que, em sua opinião, seriam características e traços definidores de um desempenho superior (Jamil, 2015). Longo (2007) explica que Boyatzis (1982) apresentou a definição das competências como características subjacentes a um indivíduo com relação direta a uma atuação bem-sucedida num trabalho específico, destacando o peso do contexto e a necessidade de definir modelos de competências próprios de cada organização. Para Jamil (2015), Boyatzis (1982) é reconhecido como o primeiro a formalmente definir a palavra competência.

Paralelamente, o surgimento da abordagem sobre competência no Reino Unido tomou um caminho diferente (Jamil, 2015). Essa concentrou-se no método de análise funcional, que envolvia a busca de opiniões de especialistas do setor para determinar as funções de um determinado trabalho e o nível mínimo em que sua atividade tem que se realizar. Desse modo, Jamil (2015) explica, diferentemente do foco da técnica americana, a abordagem de competências inglesa não fazia distinção ou pretendia determinar o que fazia as pessoas excepcionais em seu desempenho profissional.

Segundo Zarifian (2008:30), a fragilidade do modelo de competências provenientes das décadas de 1980 e 1990 reside no fato de que as ferramentas e abordagens foram “construídas não em torno da noção de ‘competência’, mas de ‘qualificação do emprego’”, sendo, portanto, o que Fleury e Fleury (2001) denominam como um novo rótulo para uma antiga prática organizacional, fundamentada no modelo taylorista-fordista.

Influenciados pelos autores americanos, autores brasileiros começam a trabalhar com a temática de competências na década de 1990. Fleury e Fleury (2001:185) propõem uma definição: “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”. Para os autores, os melhores desempenhos estariam fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, sendo a competência “o estoque de recursos, que o indivíduo detém”. É importante destacar, contudo, que, embora o foco pareça estar sobre a pessoa, na perspectiva da grande maioria dos autores americanos, as competências precisam estar alinhadas às necessidades estabelecidas pelo cargo que o sujeito ocupa na organização e nas posições nela existentes.

Em 1998, o Movimento de Empresas da França (Medef) formula uma nova definição de competência (Zarifian, 2008), implicando uma mudança de abordagem do foco do posto de trabalho e, conseqüentemente, da qualificação para o foco no indivíduo e a maneira como ele lida com as diversas situações profissionais a que é exposto no decorrer de sua atividade laboral. Para Zarifian (2008), essa definição ainda apresentava limitações, pois a avaliação da competência deveria ir além da avaliação do indivíduo apenas, abarcando também a avaliação do processo que permitiu seu bem-sucedido (ou não) desenvolvimento e resultados alcançados.

Tendo como referência e escola francesa, Le Boterf (1995) “situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e

pela sua experiência profissional” (Fleury e Fleury, 2001:187). Dias e colaboradores (2008:25) afirmam que para Le Boterf “não se pode ser competente *a priori*”, sendo as competências, portanto, sempre pertencentes a um contexto.

Para Fischer e colaboradores (2008:33), são os autores franceses os primeiros a explorar o conceito de competência “associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa”. A abordagem francesa vai inspirar o debate no Brasil e influenciar os trabalhos de Dutra (2012:24), para quem “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Nessa mesma linha, Zarifian (2003:139) vai apresentar o seguinte conceito: “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Para o autor, a questão da responsabilidade coloca a centralidade da ação no sujeito.

Posteriormente, Dutra (2012:28) corrobora essa noção e avança ao afirmar: “Para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega”. A entrega está relacionada com o valor que as pessoas agregam à organização e que seria, portanto, o parâmetro pelo qual elas devem ser avaliadas. Para o autor, a agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, como a melhoria de processos ou aquisição de novas tecnologias, não se resumindo apenas a atingir metas e permanecendo além de sua presença nessa organização.

Ao introduzir a noção de “entrega”, Dutra (2012) avança na abordagem inicialmente proposta pelos autores americanos, criticando seu caráter pouco instrumental — ou seja, por não avaliar os resultados proporcionados pelas competências, mas somente a existência dessas últimas nos indivíduos — e passando pela revisão do modelo proposto pelos franceses, que não apresentaram, segundo o autor, alternativas para a revisão do arquétipo que substituíria a centralidade do cargo. Dutra (2012) estabelece, assim, uma nova forma de pensar a gestão de pessoas pela via das competências, que considera a “complexidade” e o “espaço ocupacional”.

“Espaço ocupacional” é a expressão utilizada pelo autor para abarcar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas no interior de uma organização que, diferentemente do conceito de cargo, busca expressar a natureza dinâmica desse lugar ocupado, bem como a inter-relação entre o sujeito que o ocupa e o ambiente, ou necessidades da empresa *versus* capacidade da pessoa em atendê-las. Já a “complexidade”, segundo Dutra (2012:41), não está na situação profissional em si, mas nas exigências sobre a pessoa. O autor compreende que os indivíduos se desenvolvem à medida que lidam com maiores níveis de complexidade sobre suas atribuições e responsabilidades.

No que se refere à gestão por competências no setor público, diversos autores apontam para o debate recente (e crescente) do tema. Skorková (2016: 233; tradução nossa) destaca:

Nos últimos 20 anos, tem havido uma expansão mundial na utilização de modelos de competência no setor privado. Do mesmo modo, vários governos já assumiram o campo das competências e observam resultados positivos em eficácia e clareza de regras nos processos de recrutamento, comunicação clara e abrangente com funcionários, treinamentos sob medida e processos de desenvolvimento.

Araújo Júnior e Martins (2014) apontam que no Brasil a gestão por competências foi consolidada como um dos modelos a ser seguido pela administração pública, a partir do Decreto nº 5.707 de 2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, além de suas autarquias e fundações públicas. No estudo realizado por esses autores, “ficou clara a predominância de pesquisas sobre o tema entre os anos de 2009 a 2013, evidenciando o crescente interesse sobre o estudo da gestão por competência no setor público buscando qualificar os servidores e melhorar a prestação de serviços” (Araújo Júnior e Martins, 2014:160).

Skorková (2016) aponta que as funções gerenciais podem ser similares e genéricas entre os setores público e privado, porém as condições nesses dois ambientes são bem distintas. O autor assinala os estudos de Noordegraaf (2000) para explicar que a especificidade de um gestor público competente é sua habilidade para operar, satisfatoriamente, em um ambiente político instável. A pesquisa de Schutte e Barkhuizen (2016) aponta nessa mesma direção, problematizando a questão de que nenhum serviço público se sustentará sem uma liderança habilidosa e competente.

Capuano (2015:390) aponta em seu artigo, baseado nas experiências dos países da OECD na adoção de modelos de gestão por competências para o setor público, que estas revelam três características em comum:

O primeiro aspecto em comum é o contexto nacional de crise econômica, com impactos nos sistemas políticos e sociais dos países; o segundo aspecto é a vontade política de mudança nos modelos de gestão pública, que se materializa como componente dos pacotes de políticas públicas concebidos em resposta a essas crises; e o terceiro aspecto é a preocupação prioritária dos governos com os estamentos executivos e gerenciais, entendendo que o desenvolvimento de lideranças é crucial para as mudanças.

Longo (2007:38) destaca que “Gerenciar [pessoas] por competências implica dedicar uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano”. Ao mesmo tempo que se trata de uma moderna ferramenta de gestão de pessoas, o modelo de competências traz consigo algumas exigências adicionais para sua operacionalização, como o alinhamento das competências esperadas dos sujeitos com aquelas que a organização percebe como essenciais (*core competences*), para que haja uma congruência entre a atuação individual e o alinhamento estratégico.

Prahalad e Hamel (1990:2-5) denominaram de *core competences* as competências essenciais ou competências-chave da organização. Para eles, competências essenciais são aquelas que respondem a três critérios: a) promovem acesso a mercados diversos; b) oferecem benefícios reais aos consumidores; e c) são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Definem Fleury e Fleury (2001:188): “Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”.

Skorková (2016) aponta que os trabalhos de Prahalad e Hamel avançam na ideia de competências essenciais e inauguram a terceira fase de competências em gestão de recursos humanos, baseada na identificação das principais competências necessárias para se obter uma vantagem competitiva. Com base nessa definição, diferenciam-se as competências potenciais (não observáveis) das atividades (observáveis), que são as competências em ação e que, portanto, podem ser medidas.



### 3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa possui um caráter descritivo porque, segundo Gil (2006:44-45), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”; e caráter explicativo, cuja preocupação central está em “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de campo, que visa a um aprofundamento das questões propostas por meio de um estudo de um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus membros (Gil, 2006). No caso do presente estudo, o *locus* da pesquisa foi o governo de Minas Gerais, no segundo mandato do governador Antônio Anastasia.

Em termos epistemológicos, a pesquisa é qualitativa, tendo sido enviado um questionário online, com perguntas fechadas e abertas a todas as 132 pessoas que haviam sido, a partir de janeiro de 2011, ou ainda eram empreendedores públicos do governo de Minas Gerais. Os questionários enviados permitiam aos sujeitos da pesquisa a exposição de suas percepções e opiniões, após cada item, reforçando a natureza qualitativa do instrumento.

Os e-mails dos EPs foram disponibilizados pela Superintendência de Empreendedores Públicos (SEP) do Escritório de Prioridades Estratégicas, que demonstrou interesse na pesquisa e disponibilidade para contribuir com a obtenção dos dados. O período de coleta de dados foi de 3 de janeiro de 2013 a 10 de fevereiro de 2013. Os questionários foram enviados pelos pesquisadores para o e-mail de todos os EPs, possibilitando às pessoas responder de qualquer computador conectado à internet e garantindo o anonimato. Para preservar os sujeitos, suas falas são identificadas nesse artigo como “Q”, adicionado ao número do seu questionário.

Além dos questionários, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com dirigentes do Escritório de Prioridades Estratégicas, que atuavam desde o começo do programa em 2007, para complementar as análises. As entrevistas aconteceram em suas salas, tendo sido gravadas e transcritas.

Os dados quantitativos foram processados e analisados utilizando-se as premissas da estatística descritiva. As respostas abertas e as entrevistas foram tratadas em conformidade com a metodologia de análise de conteúdo e utilizadas no presente artigo com fins ilustrativos nas categorias das respostas fechadas.

É importante destacar que os dados apresentados neste artigo são um recorte de uma pesquisa formada por 13 questões abertas e fechadas, que abordavam as temáticas da gestão de pessoas e do empreendedorismo no setor público. Os dados quantitativos passaram por testes de hipótese para checagem da relação entre as variáveis pesquisadas. Serão utilizadas aqui apenas as respostas das questões 1 e 4, que se referem diretamente ao objeto proposto: a seleção e o monitoramento à luz da gestão por competências. Do mesmo modo, todos os gestores do programa foram entrevistados, tendo sido escolhidas para o presente artigo apenas as falas dos dois com maior tempo de atuação na gestão dos EPs.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em dezembro de 2012, quando foi acessado o banco de dados da SEP para envio dos questionários, havia 144 registros de empreendedores. Desses, 53 (37%) já haviam sido exonerados e 91 estavam em exercício (63%). Entre aqueles que estavam em exercício e também os exonerados, foram considerados apenas os que concluíram ou concluiriam, pelo menos, 90 dias de trabalho até 31 de janeiro de 2013,

data-limite para responder ao questionário. Desse modo, foi considerada a população de 132 EPs. É importante enfatizar que 45 pessoas dessa população eram EPs oriundos da Primeira Geração (2007-2010). A amostra consistiu de todos aqueles que se dispuseram a responder a pesquisa, perfazendo um total de 44 sujeitos, sendo 34 EPs em exercício e 10 já exonerados.

#### 4.1 AS COMPETÊNCIAS ESPERADAS PARA OS EMPREENDEDORES PÚBLICOS

Quando o cargo de empreendedor público foi criado, em 2007, o governo gerencialista de Minas Gerais vivia a segunda geração do Choque de Gestão, o chamado Estado para Resultados (EpR), considerada pelo discurso oficial uma reforma da administração pública. Ainda segundo o discurso oficial, com vistas a enfatizar os princípios da profissionalização e da meritocracia da administração pública estadual, a Superintendência de EPs (SEP) deveria realizar um processo de pré-qualificação para provimento de cargos em comissão de recrutamento amplo, o denominado empreendedor público, por meio da atuação do Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos (Copep). Esse processo, existente desde a Primeira Geração, é fundamentado no modelo de competências, tendo sido definidas competências essenciais e esperadas para o cargo de EP, que balizam os testes aplicados, a entrevista psicológica e a elaboração do laudo final para submissão ao Copep. O monitoramento dos resultados dos EPs também segue a lógica do modelo de competências, avaliando entregas pontuais desses profissionais, previamente pactuadas, e remunerando com uma parcela variável (de até um salário desse profissional) pelas metas alcançadas no período de um ano.

Dutra (2012) propôs um modelo de gestão por competências que considera diversas dimensões de complexidade a partir da definição de variáveis como nível de atuação (estratégico, tático ou operacional), nível de estruturação das atividades (de alto nível até baixo nível de padronização, estruturação e rotina) e tratamento da informação (decide/responde, participa da decisão, analisa e recomenda, sistematiza/organiza e coleta). Esse modelo serviu como inspiração para o desenho do formulário de perfil para a demanda por empreendedores públicos no governo mineiro e para o auxílio na definição de critérios para a seleção.

Na primeira geração de EPs do governo de Minas Gerais, havia seis competências esperadas, sendo três essenciais e três desejáveis, que deveriam ser buscadas nos candidatos ao cargo (quadro 1).

#### QUADRO 1 PERFIL DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO EMPREENDEDOR PÚBLICO

Competência	Tipo
Orientação para Resultados	Competência essencial
Proatividade	Competência essencial
Compreensão da dinâmica institucional	Competência essencial
Gerenciamento de projetos	Competência desejável
Inovação	Competência desejável
Liderança	Competência desejável

Fonte: Bernardi (2010:41-42).

Essas competências estavam alinhadas ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e, portanto, à estratégia do governo e ao “Choque de Gestão”. O desafio inicial foi definir a seleção fundamentada neste modelo. Os próximos desafios estavam na pactuação de metas e no monitoramento dos resultados produzidos pelos EPs, ainda sob a orientação das competências, das entregas esperadas, sua agregação de valor para o governo de Minas Gerais e, finalmente, a complexidade e o espaço ocupacional existentes (conforme proposto no modelo de Dutra). Cada órgão ou secretaria em que havia um EP tinha sua particularidade, além dos diferentes níveis de atuação em que os EPs foram alocados e a própria realidade do setor público (desafio adicional para os oriundos do setor privado).

Ainda que essas competências tenham balizado a seleção dos candidatos ao cargo de EP entre 2007 e 2010, a avaliação interna ao final desse período, publicada por Bernardi (2010), é que a adoção deste perfil revelou a necessidade de promover alguns ajustes qualitativos e quantitativos (revisão das competências e de seu caráter essencial), principalmente em decorrência da diversidade de áreas de atuação e do nível de complexidade e de responsabilidade da atuação dos empreendedores. O modelo aplicado para a segunda geração de empreendedores públicos (2011-14), portanto, se origina da revisão do modelo de competências supracitado, que deveria ser mais adequado à realidade — aprendizado organizacional decorrente da experiência anterior.

Desse modo, o primeiro exercício realizado pelo núcleo gestor dos EPs foi o de mapear os perfis dos profissionais que atuaram na primeira geração e tentar identificar padrões de comportamento e competências que poderiam ser agrupados para compor novos perfis (quadro 2). Essas novas competências foram descritas no edital de contratação da empresa de consultoria para a realização dos processos seletivos ao cargo de EP e deveriam subsidiar as entrevistas e os testes realizados durante a seleção dos candidatos.

## QUADRO 2 PERFIL DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO EMPREENDEDOR PÚBLICO (SEGUNDA GERAÇÃO)

Competências	Perfil
Orientação para resultados	Competência gerencial
Consciência organizacional	Competência mista
Pensamento estratégico	Competência gerencial
Habilidade analítica	Competência técnica
Planejamento e organização	Competência técnica

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, a partir de dados da Superintendência de EPs.

Contudo, os demais instrumentos de gestão do EP, como a avaliação inicial e o plano de trabalho, passaram a ter relação direta com entregas específicas (relacionadas com metas de governo), e não mais com a competência requerida para a execução de determinada ação, refletindo uma mudança de postura relacionada com a adoção do modelo de gestão de competências de Dutra (2012).



## 4.2 O QUE DIZEM OS ENTREVISTADOS

Foram utilizados os dados dos 44 questionários respondidos, considerados válidos. As respostas abertas e as entrevistas com os dirigentes são utilizadas de modo complementar às análises e conclusões.

O perfil dos respondentes indicou maioria do sexo masculino, sendo 64% homens e 34% mulheres (apenas um respondente não se identificou). Quanto à idade, 26 respondentes (59%) possuíam até 35 anos, enquanto 41% tinham 36 anos ou mais. Em relação à escolaridade, a predominância foi de 52% dos respondentes com especialização. Merece destaque o fato de que uma porcentagem maior de EPs possui mestrado ou doutorado (27%), comparada àqueles que possuem apenas graduação (21%). Observou-se também, proporcionalmente, uma frequência maior de mestres/doutores entre os profissionais oriundos da academia e do setor público do que entre aqueles de empresas privadas, levando à reflexão de que parece haver uma demanda maior pela formação entre aqueles que, aparentemente, não têm a experiência empírica desejada para ocupar o cargo.

Quanto à origem profissional dos respondentes, a maioria provém do próprio setor público (48%), enquanto 41% são oriundos de empresas privadas e 11% da academia. Quanto ao tempo de atuação, a predominância foi de respondentes com até dois anos de atuação (74%), ou seja, EPs que entraram já na Segunda Geração. Apenas 12 respondentes foram EPs na Primeira Geração e continuaram no cargo (ainda que no momento da pesquisa já estivessem exonerados). Quanto à distribuição dos respondentes por cargo, a predominância foi de EP-2 (39%), profissionais com remuneração mensal de R\$ 5.610,00.

Na primeira questão, foi solicitado ao respondente que escolhesse a opção que melhor retratasse sua opinião sobre o processo seletivo para o cargo de EP, utilizando-se de uma escala de quatro pontos.

O processo seletivo é parte do processo de pré-qualificação, instituído pelo Decreto nº 45.579, de 28 de março de 2011, e descrito por Cantarino (2010:54) como constituído de “sete fases”. O candidato participa presencialmente das segunda e terceira fases do processo de pré-qualificação, que compreendem a seleção propriamente dita e, eventualmente, da penúltima fase, na qual pode vir a ser entrevistado pelo demandante da vaga. Desse modo, ele é, em geral, entrevistado por um membro da Superintendência de EPs, submetido a uma pesquisa organizacional para mapeamento de perfil comportamental, o Predictive Index (PI), e encaminhado a uma empresa terceirizada de avaliação psicológica, na qual é entrevistado por competências e passa por um teste psicológico (normalmente, o Zulliger, teste projetivo que ajuda o psicólogo a compreender a estrutura psíquica do indivíduo). Os resultados dessas etapas são descritos em um laudo, que é exposto pela psicóloga responsável ao Copep. A decisão sobre quais candidatos devem ser pré-qualificados à vaga para serem apresentados ao gestor é desse comitê, formado por profissionais diversos, com conhecimento da área de RH e gestão pública (na época desta pesquisa, havia uma gerente de RH de empresa privada, uma professora/consultora da Fundação Dom Cabral, um subsecretário de Estado, um economista do BDMG e o vice-diretor-presidente do Escritório).

Ainda que a decisão final de contratação seja do gestor imediato, são apresentados a ele apenas os candidatos aprovados pelo Copep. Assim, o processo seletivo era considerado um dos maiores diferenciais do cargo de EP. Isso porque, apesar de não ser um concurso público, institui a seleção nos moldes gerencialistas das empresas privadas para cargos de confiança do governo, que, tradicionalmente, são ocupados por pessoas indicadas ao posto, sem qualquer avaliação comportamental. Como problematizado por Capuano (2015:391): “O modelo vigente [no setor público brasileiro], baseado no

instituto do concurso público, permite apenas a avaliação de conhecimentos e a valoração de títulos acadêmicos, ignorando qualquer habilidade e perfil comportamental do candidato”. Nesse ponto, a seleção dos EPs buscou corrigir tal distorção, prezando pela avaliação comportamental somada às competências técnicas.

Para a questão 1, foram dadas as seguintes afirmativas, de (a) até (d) e observadas as frequências de respostas, conforme a escala de quatro pontos, detalhadas no quadro 3.

### QUADRO 3 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO SELETIVO PARA O CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO

Sobre o processo seletivo para o cargo de EP:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	n/a
a) Passei por um processo seletivo criterioso antes de ser contratado(a) para atuar como empreendedor público.	1	3	13	27	0
b) Recebi, no decorrer do processo seletivo, informações consistentes sobre o cargo e minha possível atuação no governo.	3	4	15	22	0
c) O salário oferecido era compatível com o praticado pelo mercado para minha formação/experiência.	2	8	15	17	2
d) O processo seletivo me despertou o desejo de ser contratado(a).	5	4	17	18	0

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber pelo quadro 1, devido ao alto grau de concordância por parte dos EPs, a percepção de que o processo seletivo é criterioso. Ela também aponta bons índices de concordância parcial ou total em relação às outras três afirmativas apresentadas. Entre os comentários presentes na parte aberta do questionário, quase todos versam sobre críticas e reflexões sobre o processo seletivo do EP em relação à avaliação realizada pelo Copep, inclusive para definição da faixa salarial, como observado na afirmativa: “O processo de qualificação pelo Copep não é claro para o candidato e causa distorções nos níveis salariais entre os empreendedores públicos” (Q. 37).

O salário oferecido foi o foco da crítica, sendo das quatro variáveis pesquisadas na questão 1 aquela que apresentou maiores índices de discordância (22,5%) devido, principalmente, à ausência de reajuste ao longo dos anos de atuação e também ao já mencionado critério utilizado para sua definição no acesso ao governo, conforme percebido nas falas dos EPs.

Contudo, pode-se inferir sobre o processo seletivo que são dados direitos iguais de participação às pessoas inscritas, sendo elas avaliadas por empresa externa ao governo e pré-qualificadas por um

comitê misto de profissionais. Os próprios EPs avaliam esse processo como criterioso e, portanto, sem viés de clientelismo, como foi problematizado por Valadares e Emmendoerfer (2012:737) ao analisar o acesso aos cargos de EP:

Pôde-se perceber, e não afirmar, que há indícios de que o provimento dessas pessoas [EPs] assemelha-se com práticas clientelistas, sempre existentes na administração pública brasileira. Dessa maneira, evidencia que esse clientelismo classista pode estar marcado com fortes componentes e interesses empresariais, sindicais, partidários e ideológicos.

Nesse sentido, o modelo de competências adotado para a seleção dos empreendedores públicos parece atender às expectativas dos dirigentes e dos candidatos ao cargo.

Na segunda questão, o EP deveria escolher a opção que melhor retratasse sua opinião sobre seus resultados no cargo de empreendedor público, utilizando a mesma escala da questão anterior. Foram dadas as seguintes afirmativas de (a) até (j) e observadas as frequências de respostas detalhadas no quadro 4.

**QUADRO 4 PERCEPÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DO EMPREENDEDOR PÚBLICO**

Resultados no cargo de EP	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	n/a
a) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu minhas entregas.	5	9	18	7	5
b) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação.	9	9	16	5	5
c) O Escritório compreende/compreendeu a complexidade do meu trabalho.	4	11	15	11	3
d) O Escritório valoriza/valorizou minha atuação como EP.	4	12	14	10	4
e) Sinto que contribuo/contribuí com os resultados do governo de Minas Gerais na área em que atuo/atuei.	2	2	15	23	2
f) Sinto que contribuo/contribuí com o órgão/secretaria onde atuo/atuei.	1	2	5	31	5
g) Sinto que meu trabalho impacta/impactou positivamente a sociedade.	4	4	11	23	2
h) Percebo o caráter estratégico da minha atuação como EP.	5	3	11	24	1

*Continua*

Resultados no cargo de EP	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	n/a
i) As ações por mim realizadas dinamizaram ou desenvolveram produtos, atividades ou serviços da organização e/ou da administração pública.	3	4	6	29	2
j) Vislumbro melhores oportunidades profissionais decorrentes da minha experiência como EP.	2	4	10	25	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas respostas apresentam altos graus de discordância e abstenção. As sentenças que fazem referência às ferramentas de gestão dos EPs, como a, b, c, d, são as que possuem menor concordância total e maior discordância por parte dos respondentes.

Vale destacar os 40% de discordância observados na afirmativa “O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação”. Quanto às diversas respostas “n/a” obtidas nestas perguntas, pode-se inferir que se trata de EPs com menos de um ano de atuação e que, portanto, ainda não concluíram o período mínimo para serem submetidos ao processo avaliativo.

As frases dos EPs ajudam a ilustrar o descontentamento refletido no quadro 4, bem como sua insatisfação com a forma como são utilizados os instrumentos de avaliação e gestão: “Meu trabalho atual é muito operacional então, os instrumentos tem baixa aderência a esse tipo de atividade.” (Q. 16); “O empreendedor com perfil técnico é menos valorizado que o empreendedor com perfil gerencial. A atuação do técnico não é totalmente medida em grandes entregas” (Q. 20);

O instrumento utilizado para aferir a atuação do empreendedor é insuficiente e desmotivante. Principalmente porque é rígido, elaborado quando as ações ainda não estão definidas e não tem a flexibilidade necessária para alterar em função de mudança de diretriz. Além disso não existe política de *feedback* — durante todos esses anos em nenhum momento recebi retorno sobre o meu trabalho e desempenho que não fosse a nota comunicada do plano de trabalho. [Q. 07]

O Plano de Trabalho (PT) é o mais importante instrumento de acompanhamento do desempenho e dos resultados do empreendedor público e também a ferramenta que subsidia o pagamento da parcela remuneratória variável, orientando a definição do seu valor. Foi descrito por Bernardi (2010:95), segundo o discurso oficial, como “a principal ferramenta de alinhamento do empreendedor público aos resultados e metas constantes da estratégia de Governo, proporcionando, ainda, alinhamento entre o EpR e os órgãos ou entidades executores”.

Além disso, é por meio do Plano que as principais entregas dos EPs são formalizadas. O novo EP tem 30 dias após o início de seu exercício para apresentar uma primeira proposta à SEP, e esta (no modelo de gestão em vigor no período desta pesquisa) deveria ser aprovada pelo Copep e, assim, pactuada com o EP em até 90 dias. O desenho do Plano tem inspiração direta no modelo de gestão por competências de Dutra (2012), em que são valorizadas as entregas acordadas, considerando-se a complexidade delas e o espaço ocupacional do EP.

O dirigente 1 explica a proposta inicial do plano de trabalho e as dificuldades percebidas com a mudança de cenário dada pela nova gestão:

[...] a ideia do plano de trabalho no início era deixar claro o caminho, o norte que aquela pessoa teria [...] era aquilo que o empreendedor tinha de mais relevante para fazer e havia uma clareza muito grande quando a gente alocava as pessoas do que era isso. Então era muito fácil fazer o plano de trabalho. A entrega estava clara [...], e hoje a gente não tem mais essa clareza porque de fato tem tantos projetos, tem tantos empreendedores em tantos lugares, porque hoje a carteira é muito grande, estão todos atendidos os critérios de estarem em projetos, programas, prioridades e processos, então a gente está dentro da estratégia atual, mas sem conseguir fazer essa diferenciação, sem conseguir saber de fato qual a entrega relevante que ele tem a fazer naquela atuação dele. [dirigente 1]

Pela própria fala do D1, é possível perceber que o tamanho da carteira de projetos do governo à época da pesquisa dificultava não só a definição de um bom plano de trabalho como também a mensuração do que era, de fato, relevante. Assim, é fácil perceber por que o EP tem a percepção de que suas entregas, sua dedicação e a complexidade do seu trabalho nem sempre são percebidas pelo Escritório ou mensuráveis por um instrumento. Por mais que ele trabalhe e se esforce, a pouca clareza das macroestratégias de governo e, principalmente, a demanda por “empreender” dentro dos projetos do governo levam os EPs ao sentimento (e às vezes à confirmação prática) de que não têm seu trabalho percebido e/ou valorizado pelo Escritório. Desse modo, suas competências não estão em ação e, portanto, não podem ser avaliadas.

Valadares e Emmendoerfer (2015:86) apontaram que as especificidades de contexto setor público em relação ao privado, como seu alto grau de burocratização, acabam por inibir “uma cultura empreendedora baseada na inovação e também na autonomia e flexibilidade”. Assim, percebe-se que utilizar das mesmas premissas do setor privado, de modo acrítico, para estabelecer uma ferramenta de monitoramento baseada em entregas revelou-se um erro de gestão.

Uma das grandes críticas sobre o plano de trabalho é que ele é proposto pelo EP e seu gestor, mas precisa ser validado pelo Copep; ou seja, um comitê externo, que não atua diretamente no projeto ao qual o profissional está vinculado, decide se as metas propostas são ou não relevantes. Para agravar a percepção negativa sobre o PT, ao final de um ano o plano é reapresentado, com o descritivo das metas cumpridas e não cumpridas (e novos produtos que surgiram no decorrer do ano e que não havia como serem previstos nos primeiros 90 dias), e o mesmo comitê delibera sobre a validade daquelas informações e a nota final aferida pelo EP (que servirá de orientação para o pagamento da parcela remuneratória variável).

Ora, como fazer a gestão dos resultados tão longe da atuação daqueles que os produzem? Esse afastamento acaba por gerar a percepção de injustiça por parte daqueles que são avaliados, que têm como *feedback* o sentimento de inadequação do instrumento, além do distanciamento do Escritório, como órgão gestor, dos esforços depreendidos e dos resultados gerados pelo trabalho desempenhado.

Para tentar resolver essas e outras incongruências percebidas pelo modelo do PT, foi proposta pelo Escritório uma nova metodologia para pactuação e avaliação dos planos, mas que ainda não havia sido implementada no momento da presente pesquisa.

As afirmações com maior grau de concordância total na questão 2 referem-se, principalmente, às ações que têm relação direta com o próprio sujeito e à mobilização de suas competências, além das variáveis sobre as quais ele tem controle, como a percepção de que faz um trabalho relevante, que

impacta positivamente a sociedade, com caráter estratégico e inovador para o governo e que produz oportunidades para o próprio indivíduo.

Esses pontos de concordância são corroborados pelos dirigentes, que elogiam o perfil destes profissionais e da atuação do EP no governo, como percebido na fala do(a) D2:

É de ser um agente transformador, de ser uma pessoa que vai olhar um processo com um olhar novo e fazer propostas de mudança e não uma pessoa que entra e some dentro da estrutura. [...] São comprometidos, muito comprometidos, e aceitam desafios, assim, enormes que eventualmente um servidor público talvez não aceitasse. [dirigente 2]

Nesse ponto, cabe questionar o julgamento explicitado por Valadares e Emmendoerfer (2012:738) de que

As pessoas que assumem esse cargo podem não estar compromissadas em assumir uma responsabilidade quanto aos usuários de seus produtos — a sociedade. Podem estar preocupadas em manter seus resultados, pois estes garantem seu emprego. O objetivo é alcançar as metas propostas pelo seu projeto.

Já as críticas registradas na pesquisa relacionam-se às mudanças percebidas de um governo para outro e também ao *status* do EP no mercado de trabalho: “Na secretaria, o serviço era bom no começo e depois o nível geral com o segundo mandato do AAA [a partir de 2011] caiu absurdamente” (Q. 17). As falas do D2 e D1 corroboram essa visão e vão além, ao mencionarem a perda do significado inicial do cargo no contexto do segundo governo Anastasia (2011-14):

Eu acredito também que houve um pouco de internalização desse cargo, ele hoje já não tem mais aquele *glamour* que tinha no primeiro, na primeira fase desse modelo. Quer dizer, hoje o empreendedor público ele é visto, em alguns casos, como um servidor. O que ainda o diferencia é o salário. [dirigente 2]

Em 2010 as pessoas viam um valor agregado ali no cargo de empreendedor, mesmo eles não tendo qualquer domínio sobre a alocação, eu estou certa de que eles tinham a clareza da contribuição que essas pessoas deram ao longo desses quatro anos, então eu tenho certeza de que eles gostariam de contar com cargos de empreendedor ali com o processo [...]. Eu penso que hoje um grande valor para as secretarias, para os órgãos e para as entidades é porque a gente está dando um cargo a mais para eles. [dirigente 1]

Pelas falas apresentadas, pode-se pensar que parece ter havido, no decorrer do tempo, um processo de assimilação do cargo de EP como parte da estrutura que acabou por torná-lo semelhante aos demais servidores em termos de atuação. Contudo, a contrapartida negativa é que o profissional não pertence à secretaria ou órgão que atua, mas está subordinado ao Escritório. Isso quer dizer que o gestor público de um determinado órgão que demanda a vaga tem pouca ou nenhuma gestão sobre quem será o profissional que irá trabalhar para ele e sobre sua macrogestão (metas, acompanhamento de resultados, ações de desenvolvimento etc.). Há aqui um problema decorrente do modo centralizado desta política, em que se desconsideram as especificidades das secretarias e se tende a homogeneizar a atuação dos EPs.



Os instrumentos de gestão do EP parecem ter, portanto, relação direta com as dificuldades enfrentadas não só pelos ocupantes do cargo, mas por seus gestores diretos. O modelo de competências adotado para a seleção não agrega para o acompanhamento dos EPs o mesmo benefício inicialmente percebido. Nesse ponto, as competências como balizadoras para o critério de acesso ao governo não têm continuidade e, muitas vezes, esbarram em outros problemas de gestão como falta de alinhamento com a estratégia de governo, dificuldade de definição de prioridades de ação e uma atuação desalinhada com aquela que inicialmente havia sido pensada para esses profissionais.

Também se percebe que uma grande dificuldade para a gestão por competências do empreendedor público reside no fato de que o nome do cargo reflete uma carga simbólica de uma expectativa de atuação “empreendedora”. Como não foram definidas, de fato, quais seriam as competências empreendedoras necessárias para o ocupante, vários tipos de profissionais foram contratados e alocados nas mais diversas atuações, inviabilizando uma gestão única dos resultados. As conclusões vão ao encontro da reflexão apresentada por Valadares e Emmendoerfer (2015:93) sobre os desafios do empreendedorismo no contexto do setor público, “pois, esse setor não se compatibiliza com a lógica empresarial. No entanto, não se pode ignorar que elementos substantivos do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desempenho do setor público brasileiro”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi compreender, à luz da gestão por competências, como ocorreu a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores públicos em cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo, EPs, além de refletir sobre de que forma a gestão por competências contribui para a gestão desses cargos e para a agregação de valor para a administração pública.

Os dados revelaram percepções positivas acerca da seleção, tanto por parte dos EPs como dos dirigentes entrevistados. Contudo, o instrumento de gestão definido para o acompanhamento dos resultados e entregas dos EPs, o Plano de Trabalho, foi alvo de fortes críticas e desagrado.

Assim, o modelo de gestão por competências parece ter se restringido à seleção. Ainda que inspirado em Dutra (2012), as estratégias definidas para o monitoramento dos resultados dos EPs, não pode ser comparado a um modelo de gestão por competências e ainda carece de ajustes para produzir melhores efeitos. Apesar das diretrizes que estabelecem a orientação para a avaliação por competências no setor público, sua operacionalização ainda é um desafio. Ademais, há que se considerar a proximidade da avaliação com aqueles que produzem os resultados. Adotar um modelo de gestão por competências e continuar monitorando as pessoas com base em antigas ferramentas gerenciais de controle de recursos humanos afasta o discurso das práticas e produz incoerências — percebidas pelos empreendedores.

Como já exposto, nem todos os EPs apresentam percepções alinhadas ao discurso oficial do governo. É sempre importante destacar que um cargo que existe para atender às prioridades estratégicas do governo deve estar, de fato, orientado para a estratégia. Quanto mais clara e bem desenhada for esta estratégia de governo, melhores serão a alocação e a gestão de seus ocupantes.

Finalmente, é interessante retornar às conclusões de Capuano (2015:392) a partir das experiências dos países da OECD, de que “não existe, e talvez nunca possa existir, um modelo universal de competências para o setor público, e que os modelos de competências são desenvolvidos com base em processos experimentais, com tentativas e erros”.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO-JÚNIOR, José A.; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto-Lei 5.707/2006. *Revista GESTÃO.Org.*, v. 12, n. 2, p.153-162, 2014.
- BERNARDI, Mônica M. E. O processo de concepção do cargo de empreendedor público. In: GUIMARÃES, Tadeu B.; BERNARDI, Mônica M. E. (Org.). *Empreendedores públicos no governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 33-47.
- BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. Nova York: John Wiley and Sons, 1982.
- BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194; abr./jun. 2005.
- CANTARINO, Adriana. Eixo da pré-qualificação. In: GUIMARÃES, Tadeu B.; BERNARDI, Mônica M. E. (Org.). *Empreendedores públicos no Governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 49-74.
- CAPUANO, Ethel A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica e administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FISCHER, André L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- JAMIL, Rossilah. What is wrong with competency research? Two propositions. *Asian Social Science*, v. 11, n. 26, p. 43-51, 2015.
- LE BOTERF, Guy. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. 4. tir. Paris: Les éditions d'organisations, 1995.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LONGO, Francisco. *Mérito e flexibilidade*. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.
- MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.
- MINAS GERAIS. Lei Delegada 182 de 21 de janeiro de 2011. *Diário do Executivo e Legislativo*, 21 jan. 2011. Caderno 1, p. 2.
- NOORDEGRAAF, Mirko. Professional sense makers: managerial competencies amidst ambiguity. *International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, p. 319-332, 2000.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 1-15, maio/jun. 1990.
- SCHUTTE, Nico; BARKHUIZEN, Nicolene. The development of a strategic leadership competency measure for public sector leaders — a pilot study. *Organizational Studies and Innovation Review*, v. 2, n. 3, p. 21-29, 2016.
- SILVA, Francielle M. S.; MELLO, Simone P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.
- SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.

VALADARES, Josiel L.; EMMENDOERFER, Magnus L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

VALADARES, Josiel L.; EMMENDOERFER, Magnus L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um

estado-membro do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 723-743, 2012.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios e atuais propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.

### **Carolina Riente de Andrade**

Doutora em administração e professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG). E-mail: profcarolinarie@gmail.com.

### **Ivan Beck Ckagnazaroff**

PhD pelo Doctoral Programme Aston Business School e professor titular do Departamento de Ciências Administrativas e do Cepead da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: ivanbeck00@gmail.com.