



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS DE BELÉM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ: MÉTODO, RESULTADOS E PRODUTOS

DANIELE HERONDINA OLIVEIRA PINHEIRO NOGUEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
danielehnogueira@gmail.com

CLEIDE RAIOL NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
nascimentoraiolcleide@gmail.com

THIAGO DIAS COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
thiagodiascosta@gmail.com

JOÃO CAUBY DE ALMEIDA JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
jcaubyj@ufpa.br

RESUMO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 introduziu na administração pública federal o modelo de gestão por competências. Em 2011, o projeto “Mapeamento de Competências” dos servidores técnico-administrativos do Campus de Belém da Universidade Federal do Pará (UFPA) foi implementado, considerando-se a primeira etapa de institucionalização da gestão por competências na unidade de gestão de pessoas (Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal) desta instituição. O objetivo deste artigo é apresentar todas as etapas de implantação do mapeamento de competências da UFPA. Na primeira fase do projeto foi conduzida uma pesquisa documental relativa à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades para a identificação das competências organizacionais. Na segunda fase, 830 servidores tiveram suas competências profissionais descritas que serviram de base para a descrição de todos os cargos da instituição. Na terceira fase, as competências dos servidores eram avaliadas por ele e pelo seu gestor com o intuito de identificar as competências que possuíam maior importância, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Estas lacunas guiarão as ações de capacitação e desenvolvimento da instituição para o próximo ano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Gestão por Competências. Mapeamento de Competências.

1 INTRODUÇÃO

O governo federal no que se refere à atual gestão de pessoas está promovendo essenciais reformulações, tendo destaque a criação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas, tais como a implantação da gestão por competências, a gestão de desempenho e o aprimoramento de processos e sistemas (PANTOJA *et al.*, 2010).

Em busca de uma metodologia mais eficaz para a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), a UFPA decidiu realizar o mapeamento de competências. Com esta decisão, a universidade busca acentuar a compatibilização das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, ao mesmo tempo em que passa a estar em consonância com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Brandão e Guimarães (2001) definem mapeamento de competências como um diagnóstico realizado na organização. O objetivo deste diagnóstico é identificar a lacuna (gap) entre as competências que uma organização e seus membros já possuem e as competências que ainda devem ser desenvolvidas para alcançar seus objetivos estratégicos. Uma das formas de sanar ou minimizar esta lacuna é o desenvolvimento das competências dos servidores já presentes na organização. Assim, o mapeamento de competências se apresentou como uma metodologia promissora para a identificação das necessidades de capacitação da instituição.

Entretanto, o tamanho e a diversidade de funções da Universidade representavam um desafio à realização do mapeamento de competências. A instituição possui atualmente 2.465 (dois mil, quatrocentos e quarenta e cinco) servidores técnico-administrativos que recorrem constantemente aos cursos ofertados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) por meio da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT). Estes servidores estão divididos em 78 (setenta e oito) cargos. As atribuições e competências exigidas de cada um dos servidores variam não só de acordo com o cargo que ocupam, mas também de acordo com o local em que estão lotados e a experiência que possuem na função. A diversidade de funções da universidade demandava entrevistas individuais como metodologia mais segura para o levantamento das competências dos servidores. Para tanto, uma equipe numerosa de pessoas deveria ser diretamente envolvida no projeto.

Considerando o ambiente universitário, onde o ensino, pesquisa e extensão são atividades indissociáveis, a equipe responsável pelo mapeamento decidiu convidar alunos de graduação de diferentes áreas para participar do projeto. Com recursos advindos da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bolsas de estudo foram financiadas para alunos de graduação. Ao todo, 11 (onze) alunos do curso de Psicologia, 2 (dois) alunos do curso de administração e 2 (dois) alunos do curso de Ciências da Computação foram escolhidos através de um processo seletivo.

O mapeamento da instituição foi realizado, desta forma, com algumas características singulares. Além do emprego de alunos de graduação, diferentes metodologias de mapeamento foram testadas, controlando as variáveis de utilização de cada uma delas, com o objetivo de atestar sua eficácia em diferentes contextos. Assim, em alguns Institutos, grupos focais foram empregados primeiramente e entrevistas em um segundo momento. Em outros Institutos, a ordem era invertida. Os dados entre as duas metodologias eram comparados e analisados para verificar que técnica era mais eficaz naquele contexto.

Com base nestas constatações, observa-se que a experiência vivida na universidade mostrou que a realização do mapeamento de competências pode gerar dados essenciais a instituição e para o meio acadêmico. Além disso, a participação de alunos de graduação no processo provou ser de grande valia para a instituição e para o próprio discente. Por fim, a infraestrutura e conhecimentos gerados pela experiência se apresentam agora como elemento

motivacional para outras instituições públicas da região realizarem seu mapeamento contando com a assistência e suporte da universidade, através de acordos de cooperação técnica, e possibilitando um maior número de alunos formados nesta área.

Nos tópicos seguintes, apresenta-se a fundamentação teórica sobre a temática mapeamento de competências; os procedimentos metodológicos; a análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Destaca-se como uma das alternativas de modelos de gestão, a gestão por competências, que é norteadora da atual Política de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, conforme prevê o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

Os principais objetivos da Política de Desenvolvimento de Pessoal: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão e capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública (BRASIL, 2006).

A competência é o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009).

O modelo de gestão por competências tem o propósito de alavancar as competências organizacionais desejáveis, que subsidiam as estratégias advindas do plano estratégico da organização, tendo como ponto central o desenvolvimento das competências presentes nas pessoas (CARBONE *et al.*, 2009).

Com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) a noção de competências tornou-se importante referencial para a gestão da capacitação dos servidores públicos da administração pública federal. Percebe-se que o desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas das organizações públicas, desde que esses problemas, devidamente diagnosticados, possam ser solucionados com formação e capacitação (CARVALHO *et al.*, 2009).

A capacitação proporciona para as organizações públicas o desenvolvimento e a aquisição de competências pelos servidores, apresentando como resultados a melhoria do desempenho de toda a organização. O processo de mobilização e a integração de competências profissionais estão presentes nos objetivos estratégicos da organização, com o objetivo de desenvolver as competências organizacionais (CARVALHO *et al.*, 2009).

Destaca-se que o principal objetivo da capacitação é o aprimoramento das competências profissionais, contribuindo para a busca da excelência dos serviços prestados à sociedade (PANTOJA *et al.*, 2010).

Com o objetivo de diagnosticar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, utiliza-se o mapeamento de competências, que identifica as lacunas de competências dos servidores da organização.

A partir das perspectivas apresentadas, percebe-se que são muitas as dificuldades para a implantação da gestão por competências no âmbito da administração pública federal, mas o mapeamento de competências é um dos instrumentos de gestão que irá possibilitar às organizações públicas, o diagnóstico das competências necessárias e existentes para o melhor desempenho dos serviços prestados à sociedade.

3 MÉTODO

3.1 Participantes: Ao todo, 832 servidores técnico-administrativos participaram do mapeamento de competências da UFPA. Esta amostra foi definida para representar todos os cargos ocupados pelos 2.465 servidores técnico-administrativos da UFPA. Os participantes

foram selecionados de acordo sua disponibilidade em participar do projeto. Foi selecionado pelo menos um servidor de cada um dos 78 cargos existentes na UFPA e lotados em cada uma das 42 unidades da instituição. Assim, por exemplo, pelo menos um Administrador de cada uma das unidades que compõem a Universidade foi entrevistado. O mesmo processo foi empregado para todos os 78 cargos presentes na instituição, considerando inclusive os em extinção.

3.2 Procedimento:

3.2.1 Fase 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento: Ao todo, 22 pessoas participaram ativamente do processo de Mapeamento de Competências da UFPA. A equipe era formada por dois professores da Faculdade de Psicologia da instituição, responsáveis pela coordenação do projeto. Fazia parte da equipe ainda 18 alunos do curso de Psicologia, 2 alunos do curso de Administração e 2 alunos do curso de Ciências da Computação. Por fim, um servidor técnico-administrativo acompanhava toda a pesquisa. Os alunos de Psicologia eram responsáveis pelas entrevistas, aplicação de questionários e grupos focais com os servidores. Os alunos da Administração cuidavam da marcação das visitas nas unidades, organizavam e acompanhavam as metas de entrevistas estabelecidas. Os alunos de Ciências da Computação desenvolveram um sistema de tabulação, avaliação e acompanhamento de competências. Todos os alunos participaram de 12 oficinas. As oficinas tinham por objetivo instrumentalizar os alunos na literatura e técnicas de mapeamento de competências.

3.2.2 Fase 2. Delimitação de competências organizacionais: O mapeamento tinha início com uma pesquisa documental da missão, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional da instituição e de cada uma de suas unidades. A análise documental permitia delimitar as competências organizacionais de cada unidade estudada. Após a confecção das competências organizacionais de um setor, as mesmas era submetidas a aprovação de seus responsáveis. De acordo com as características da unidade, era delimitado o procedimento a ser adotado para realizar o mapeamento de competências profissionais dos servidores ali lotados: entrevistas, questionários ou grupos focais.

3.2.3 Fase 3. Identificação das competências individuais: De acordo com as decisões tomadas na fase anterior, a identificação das competências individuais era realizado. Os servidores tinham sua participação agendada com antecedência. Os entrevistadores realizavam o mapeamento no local de trabalho dos servidores. As informações coletadas eram transformadas em competências e submetidas à aprovação dos servidores e de seus superiores em um momento posterior. A fase de identificação ocorreu entre Agosto de 2011 e Outubro de 2012.

3.2.4 Fase 4. Avaliação das competências profissionais: Após a coleta e validação das competências profissionais, era fornecido a Gestores e servidores acesso ao sistema de avaliação e acompanhamento de competências. Este sistema foi desenvolvido pela Universidade e funcionava online, dentro e fora dos campi. Ao acessar o sistema, o servidor e seu superior podiam avaliar as competências do primeiro de acordo com dois quesitos: importância e domínio (Figura 1). Através das avaliações, eram identificadas as competências que possuíam maior importância para aquela unidade, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Desta forma, as lacunas de competências eram identificadas para cada unidade mapeada.

Figura 1 - Tela do Sistema “GESTCOM” para avaliação e validação de competências.

COMPETÊNCIA	Catalogar material bibliográfico, que chega a biblioteca, de acordo com normas do CDD e Marc 21.					
	IMPORTÂNCIA	5	DOMÍNIO	4	GAP	-1
OBSERVAÇÃO:						
CONHECIMENTOS						
CDD						
Marc 21						
HABILIDADES						
Separar material bibliográfico que chega a biblioteca.						
Catalogar livros de acordo com a prioridade.						
ATITUDES						
Responsabilidade.						

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

3.2.5 Fase 5. Avaliação das lacunas: As competências foram classificadas de acordo com o alinhamento estratégico estabelecido pelo o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. Assim, foram selecionadas as competências organizacionais e profissionais que estavam mais alinhadas aos objetivos da instituição. Esta classificação foi cruzada com a avaliação das competências profissionais realizada na fase 4. Assim, foi possível constatar que lacunas institucionais deveriam ser sanadas de forma prioritária, atendendo as necessidades mais imediatas do Plano de desenvolvimento institucional da Universidade.

4 RESULTADOS

O projeto de mapeamento de competências foi concluído no período de um ano. Todos os cargos existentes na Universidade tiveram suas competências descritas.

Foram identificadas, ao todo, 32 competências individuais na instituição (Tabela 1).

Tabela 1: Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA.

Competência 1 (C1) **Atendimento ao Público:** Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

Competência 2 (C2) **Tramitar documentos:** Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.

Competência 3 (C3) **Elaborar documentos:** Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

Competência 4 (C4) **Editar Imagens:** Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.

Competência 5 (C5) **Arquivar documentos:** Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.

Competência 6 (C6) **Prestar serviços ao servidor:** Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 7 (C7) **Desenvolver sistemas de computador:** Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.

Competência 8 (C8) **Gerir a Editora:** Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.

Competência 9 (C9) **Recursos Materiais:** Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

Competência 10 (C10) **Gestão de Processos:** Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.

Competência 11 (C11) **Sistemas e softwares:** Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.

Competência 12 (C12) **Gestão de recursos financeiros:** Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

Competência 13 (C13) **Secretariado:** Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.

Competência 14 (C14) **Planejamento Organizacional:** Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.

Competência 15 (C15) **Serviços Laboratoriais:** Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.

Competência 16 (C16) **Coordenar Cursos:** Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.

Competência 17 (C17) **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.

Competência 18 (C18) **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.

Competência 19 (C19) **Gerenciar Bibliotecas:** Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.

Competência 20 (C20) **Fiscalização e Controle:** Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.

Competência 21 (C21) **Gerenciar Concursos:** Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

Competência 22 (C22) **Coordenar atividades em saúde do trabalhador:** Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.

Competência 23 (C23) **Gestão Acadêmica:** Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 24 (C24) **Divulgação de eventos e notícias:** Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.

Competência 25 (C25) **Desenvolvimento Sustentável:** Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais.

Competência 26 (C26) **Segurança Patrimonial:** Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.

Competência 27 (C27) **Dirigir veículos automotores**: Capacidade operar veículos automotores da Instituição.

Competência 28 (C28) **Realizar atividades com Crianças**: Capacidade de receber, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.

Competência 29 (C29) **Serviços de copa**: Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.

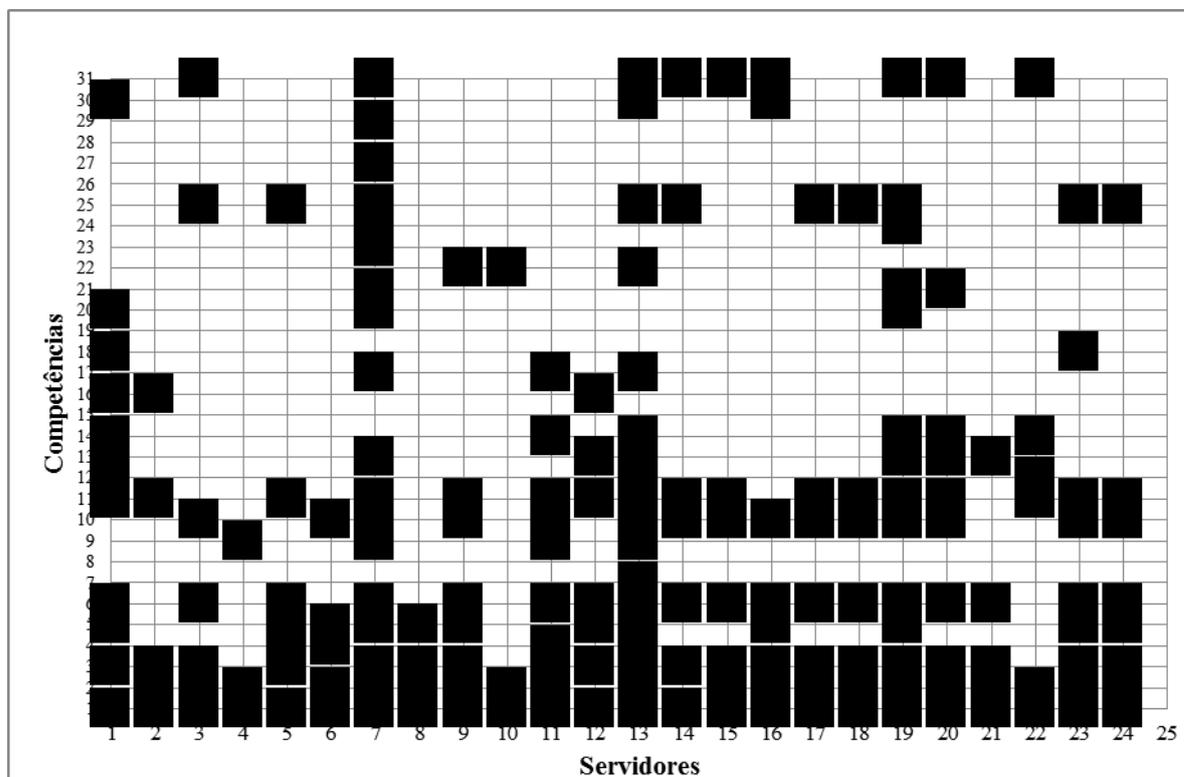
Competência 30 (C30) **Ministrar cursos e palestras**: Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.

Competência 31 (C31) **Gestão de Pessoas**: Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Durante a análise das competências, foi verificado que não há, quantitativamente, uma correlação exata entre os servidores e competências individuais, mesmo entre aqueles que ocupavam o mesmo cargo. Um exemplo desse fenômeno pode ser observado na análise das competências do cargo de Assistente em Administração (Figura 2).

Figura 2 - Frequência de Competências por Servidor com cargo Assistente em Administração.



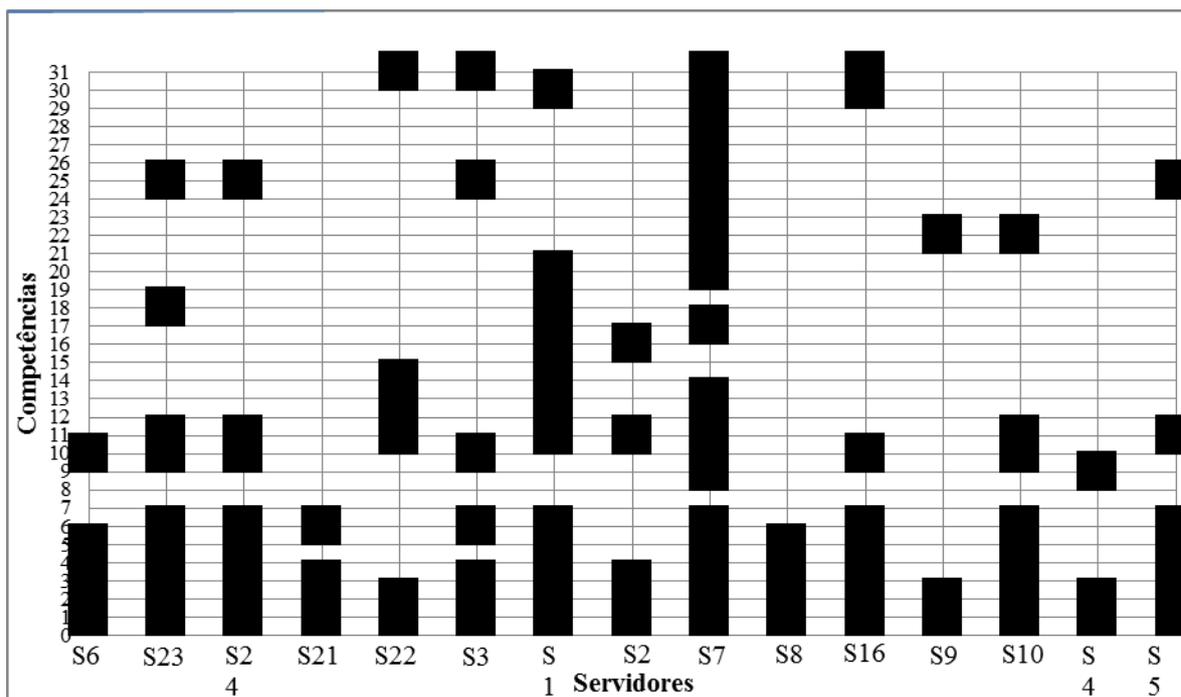
Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A única competência comum a todos os servidores acima especificados é a C1 “Atendimento ao Público”, competência esta considerada transversal, haja vista que atender

ao público, interno ou externo, é uma necessidade institucional dos servidores para prestação de seus serviços.

Uma possível explicação para que servidores com mesmo cargo descrevam competências diferentes poderia ser ao fato dos mesmos exercerem diferentes funções. No entanto, dentro de uma mesma categoria funcional, foram verificados dados divergentes na frequência de competências por servidor. A Figura 3 demonstra que servidores com mesmo cargo e função, continuam a apresentar competências diferentes.

Figura 3 - Frequência de Competências por Servidor com função Assistente em Administração.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

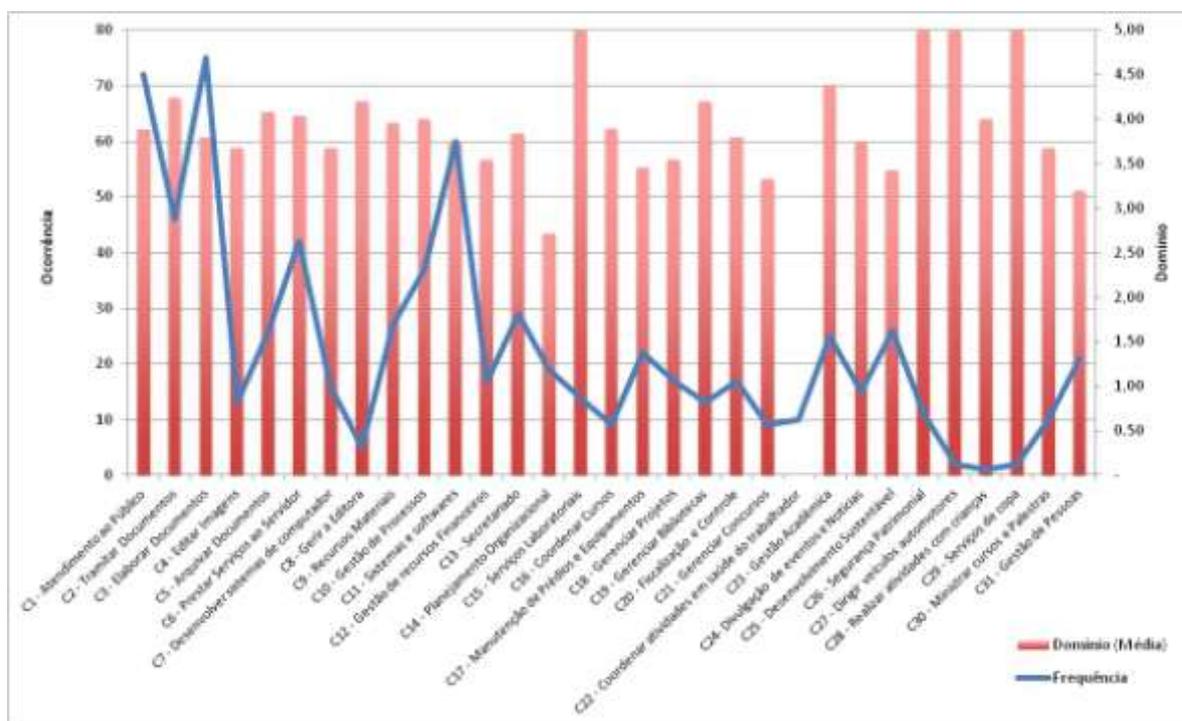
Na Figura acima, a amostra é de quinze servidores, provenientes das Subunidades: Arquivo, CADC, CAP, CAPACIT, CSA, CVSS, GRM, Protocolo Geral e SAL. Apesar de possuírem mesmo cargo e função, as competências individuais dos Assistentes em Administração variam enormemente.

Novamente, apenas a C1 é comum a todos os servidores. Nesta função, verifica-se que de quinze servidores, as Competências C17, C21, C23, C24, C27 e C29 foram mencionadas por apenas um servidor. Além disso, há apenas cinco competências (C2, C3, C5, C6 e C11) comuns a mais de 50% dos servidores.

A Figura 4 descreve o grau de domínio médio e a frequência de cada competência na instituição. Os dados indicam que competências “Atendimento ao Público” e “Elaborar Documentos” são as competências mais frequentes na instituição. Em contrapartida, as competências “Dirigir Veículos Automotores” e “Serviços de Copa” são as competências menos frequentes na UFPA.

No quesito Domínio, a competência “Planejamento Organizacional” foi apontada como possuindo a maior necessidade de desenvolvimento de ações de capacitação, seguido por “Gestão de Pessoas” e “Desenvolvimento Sustentável”.

Figura 4 - Descrição do grau de domínio médio e a frequência das competências identificadas na UFPA.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mapeamento de competências de uma organização pública de grande porte como a Universidade Federal do Pará se revelou plenamente factível. Ao final de um ano, período inicialmente estabelecido pela equipe responsável pelo projeto para a finalização do trabalho, todos os cargos de todas as unidades da UFPA tiveram suas competências descritas.

É importante ressaltar, entretanto, que o cronograma só se mostrou pontual devido a alguns elementos que foram respeitados. A equipe formada para realizar o projeto era interdisciplinar e possuía um bom número de integrantes. Além disso, a instituição forneceu total apoio ao projeto, concedendo um espaço próprio para a realização do trabalho e suporte na sensibilização dos servidores na participação do projeto.

A diferença entre a percepção dos servidores em relação ao seu desempenho e a percepção de seus respectivos gestores revela a importância da avaliação das competências profissionais por diversos atores da organização. A Universidade já está sistematizando uma

avaliação de desempenho onde tais competências poderão ser avaliadas também pelos colegas do servidor e por uma amostra de seus clientes internos e/ou externos. O conjunto destas informações provavelmente revelará de forma mais realística o desempenho do servidor em seu local de trabalho.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) representa um avanço e um desafio a Universidade no que diz respeito às competências a serem desenvolvidas pelos seus servidores. Os dados revelam que 22% das competências que a instituição necessita para alcançar as metas estabelecidas pelo PDI ainda devem ser mais bem desenvolvidas. Tal desafio só poderia ser devidamente dimensionado com a compreensão de que competências cada um dos servidores da instituição já possui e que competências ainda devem ser melhoradas.

Desta forma, o mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores podem ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais as necessidades da organização.

Por fim, baseado nos dados provenientes do Mapeamento de Competências, a Universidade Federal do Pará está desenvolvendo trilhas de aprendizagem para cada uma das competências individuais identificadas. Assim, caberá a instituição identificar a posição de cada um de seus servidores dentro de uma determinada trilha e proporcionar as ações para o desenvolvimento da referida competência.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em 20 abr. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

PANTOJA, Maria Júlia (Org.); CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.); BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.