

Innovaciones y transversalidades en las políticas de desarrollo del ejecutivo federal. Un recorrido histórico-documental desde la perspectiva del concepto de competencia

Francisca Scarlet O'Hara Alves Sobrinho

Universidade Federal do Piauí – UFPI Correo electrónico: oharascarlet@ufpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5431-349X>

Lucyana Oliveira Barbosa

Universidade Federal do Piauí UFPI Correo electrónico: lucyana@ufpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8236-2157>

Maria Siqueira Silva

Universidade Federal do Piauí UFPI

Correo electrónico: m_siqueira_s@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5814-7089>

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Universidade Católica de Minas Gerais

PUC/MG Correo electrónico: bianapsq@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

Flávia Lorene Barbosa Sampaio

Universidade Federal do Piauí UFPI Correo electrónico: flsbarbosa@ufpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4804-9538>

<https://dx.doi.org/10.5209/cgap.87619>

Aceptado: 16 de noviembre de 2023 Recibido: 15 de marzo de 2023

Resumen. La Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP) tiene como objetivo capacitar y desarrollar las habilidades de los servidores públicos federales, con el fin de mejorar la calidad de la gestión pública en las instituciones y ofrecer un servicio de mayor excelencia a la sociedad. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo comprender la trayectoria histórica y documental de las políticas de desarrollo de personal del ejecutivo federal a partir del concepto de competencias. Para ello, el método utilizado se clasifica en descriptivo, documental y con enfoque cualitativo, presentando un recorrido histórico-documental, comprendiendo las políticas de desarrollo de personal del ejecutivo federal entre los años 1986 y 2021, sustentado en el concepto de competencias. Como principales resultados se observó que la capacitación constante sustentada en el concepto de habilidades transversales es fundamental para optimizar el desarrollo del personal. Además, es necesario crear un entorno organizacional propicio para identificar y promover el liderazgo corporativo interno. En el campo de la aplicación práctica, este estudio contribuye a una mejor comprensión de la trayectoria de las políticas de desarrollo de los servidores públicos.

Palabras clave: Competencias; Formación; Desarrollo persona.

Sumario: 1. Introducción. 2. Notas sobre competencias. 3. Innovaciones y el desarrollo popular desde una perspectiva de gestión pública. 4. Metodología 5. Resultados. 5.1. Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP). 5.2 Análisis de datos. 6. Consideraciones finales. Referencias

Cómo citar: Alves S., F.; Oliveira B., L.; Siqueira S., M.; Pinto de Almeida B., F.; Barbosa S., F.L. (2023): Innovaciones y Transversalidades en las políticas de desarrollo del ejecutivo federal. Un recorrido histórico-documental desde la perspectiva del concepto de competencia en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 10(2), e87619.



1. Introducción

Para que la gestión de personal avance a una forma más contemporánea y capacitada, capaz de responder a las preocupaciones de la sociedad, la formación de los servicios de personal se ha convertido en esencial, ofreciéndoles motivación profesional y generando espacios para la creatividad en las instituciones, con perspectiva a brindarles nuevas visiones en su papel como servicios (Nascimento & Esper, 2009).

La Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP), más precisamente en el 1998, empezó a ser asignada y estructurada en el contexto de transición gubernamental. Se originó entre el fin del gobierno del presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) y el comienzo del gobierno del presidente Luiz Inácio Lula Da Silva (Lula). Esto facilitó la incorporación de nuevos elementos en la agenda del gobierno (Camões & Meneses, 2016). Para Kingdon (1995), el comienzo de un nuevo gobierno es el momento más conveniente para los cambios en dicha agenda.

El desarrollo en la formulación de esta política surgió entre el diagnóstico de problemas en las capacidades de los empleados del gobierno federal, teniendo su mejora continua y permanente entre sus ideas, para que fuese posible para un número significativo de ellos el tener acceso a oportunidades cualificadas (Camões & Meneses, 2016; Brasil, 2002). Además, el PNPD gestiona la formación de los servicios públicos federales como un proceso permanente enfocado en el aprendizaje y cuyo propósito es asistir al desarrollo de las habilidades de las instituciones a través del desarrollo de las habilidades individuales y colectivas de los trabajadores (Brasil, 2006).

El concepto de competencia está definido por la Organización Internacional del Trabajo (2022) al tener la habilidad de articular y movilizar capacidades intelectuales y emocionales, de acuerdo con el conocimiento y la idea de aptitud ante el desarrollo de una función o actividad específica, la cual es desarrollada con eficiencia, de manera efectiva y con proactividad y creatividad, de acuerdo con la naturaleza del trabajo. Parece, entonces, que los diferentes estudios que indican el reconocimiento de las habilidades individuales estarían ligados al logro de las habilidades organizativas. Y estas son los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar a medio y largo plazo (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Brandão, Guimarães & Borges-Andrade, 2001; Santos, 2001).


Sobre las habilidades relacionadas con la empleabilidad, las organizaciones internacionales consideran el trabajo técnico y analítico, los cuales permiten al trabajador completar los aspectos mecánicos del trabajo, como los más difíciles. Las competencias blandas, definidas como aquellas cualidades personales intangibles necesarias para existir de manera efectiva en un ámbito de trabajo, y estas habilidades son necesarias en amplios sectores y trabajos (Comisión de la Unión Europea, 2011; Gabor, Blaga & Matis, 2019). Ante esta opinión, las competencias blandas, de acuerdo con Enap (2020), representan mucho más que las competencias blandas, las cuales están relacionadas con habilidades interpersonales e intrapersonales cuyo objetivo es garantizar el éxito personal, profesional y académico (Cimatti, 2016). También incluyen la parte cognitiva, estas habilidades básicas requeridas por cualquier miembro de una organización.

El estudio del desarrollo de habilidades y políticas en lo ejecutivo federal ha sido abordado por autores como Camões and Meneses (2016), quienes presentan la gestión de personal en el gobierno federal, analizando la implementación del PNPD; Amaral (2006), quien debate el desarrollo de habilidades entre los empleados de la administración pública brasileña; Zarifian (2001), quien trabaja con el valor, la organización y competencia de la producción en los servicios, un esquema de un modelo de servicios productivos.

El camino revela las estrategias y los procesos de toma de decisiones en las políticas públicas de este tema. Además de la memoria, refuerza el conocimiento de la trayectoria de estas políticas, con un entendimiento de sus contenidos y los avances técnicos y teóricos (Blair, 2012). Por tanto, dada la relevancia de los estudios relacionados con las políticas de desarrollo en los servicios federales cívicos, el objetivo es: (i) entender la trayectoria histórica y documental de las políticas de desarrollo del personal federal ejecutivo apoyadas por el concepto de competencias.

En cuanto al camino de contribución de esta investigación, busca presentar el camino histórico y documental seguido por las políticas de desarrollo del personal en la rama federal ejecutiva de Brasil. También busca analizarlas a través de la visión de del concepto de competencias, y, además, hace el esfuerzo de expandir el campo empírico y científico que busca reducir la escasez en el tema, ciertamente aspirando a reforzar la percepción de la importancia de las competencias y el desarrollo de los trabajadores en cuanto a la gestión del personal.

En las secciones a continuación, el artículo está dividido en el marco teórico que presenta la Política de Desarrollo de Personal, nociones de las habilidades y algunas innovaciones en el área de desarrollo personal desde la perspectiva de gestión pública. En cuanto a la metodología, la investigación de documentos se llevó a cabo con una perspectiva cualitativa que presenta el camino histórico-documental, entendiendo las políticas de desarrollo del personal de lo ejecutivo



federal entre los años 1986 y 2021, apoyado por el concepto de competencias. Las consideraciones finales están presentadas posteriormente.

2. Notas sobre las competencias

Sobre el concepto de competencia, Bitencourt (2001) y Vieira (2017) presentan puntos importantes como: la formación, con el desarrollo de conceptos, habilidades y actitudes; la aptitud a través de la capacitación; la movilización, con prácticas laborales y la habilidad de movilizar recursos a través de la articulación de recursos; los resultados, en búsqueda de un mejor rendimiento; la perspectiva dinámica, a través del cuestionamiento constante; el autodesarrollo a través de un proceso de aprendizaje individual; y la interacción a través de las relaciones con otras personas.

Crear “la competencia” con apoyo en el concepto creado por Le Boterf (200: 91) denominado “la economía del conocimiento”, Ruas (2005) la juzga como una capacidad formada por unas “existencias” de conocimiento y habilidades previamente desarrolladas, las cuales, al ser estimuladas y ajustadas al ámbito organizativo, generan competencias. Para Hood and Lodge (2004), las competencias también pueden ser definidos como las habilidades mínimas requeridas para gestionar las especificaciones de un trabajo.


Las competencias pueden presentar distintas clasificaciones que pueden estar relacionadas a las organizaciones o enfocadas en los individuos, con el establecimiento de distintas categorías que convergen de acuerdo con las estrategias organizativas (Enap, 2020). Algunas clasificaciones habituales se presentan en la literatura como en el caso de las competencias básicas que son aquellas que incluyen la razón de ser de una organización y actúan en base a las estrategias organizativas; también hay competencias distintivas, siendo estas las relacionadas con las ventajas competitivas de las organizaciones (Hamel & Prahalad, 1990). Las competencias profesionales también están presentadas como aquellas dirigidas a una función particular incluyendo las habilidades técnicas y directivas, además de las competencias individuales que se refieren a las características y el conocimiento relacionado al individuo con su formación, conocimientos, habilidades, valores y experiencias profesionales (Dutra, 2004).

Las competencias colectivas son mencionadas en la literatura y se refieren a todo el contexto organizativo de las competencias organizativas individuales, como la formación de equipos multidisciplinarios con el mismo objetivo, siendo importante resaltar los resultados producidos de manera creativa (Maior, 2004). Las competencias básicas, las esenciales y las transversales están relacionadas con otras competencias, especialmente con aquellas colectivas y de comportamiento que a su vez están conectadas con aquellas competencias individuales. La proximidad entre las competencias es algo notorio, y el término transversal es presentado como el más compatible por la organización entera o el sector (Ceitil, 2010).

Los estudios de las competencias blandas surgieron a mitad de la década de los 80, cubriendo las posibilidades de transferibilidad de una conjuntura específica, los cuales fueron desarrollados en otros contextos y aplicados de una manera (re)apropiada, considerando los atributos y requisitos de ese mismo contexto (Ever, Rush & Berdrow, 1998; Bennett, Dunne & Carré, 1999). Cabral-Cardoso, Estêvão, y Silva (2006) lo definen como un conjunto de competencias personales que son relevantes y esenciales en la conjuntura del desarrollo de varias actividades y/o profesiones, permitiendo a los sujetos tener éxito en varias tareas y ocupaciones, siendo definidas por una acción y en una acción. Es importante recalcar la emergente necesidad de estas competencias esenciales para los nuevos perfiles profesionales que están emergiendo constantemente en este contexto social que requiere una capacitación inter, multi y transdisciplinar (Ceitil, 2007).

Además, a pesar de la complejidad del tema presentado y de que no hay un concepto único, completo y estandarizado sobre las competencias (Cabral-Cardoso, Stephen & Silva, 2006), como Dutra (2004: 33) asegura “el hecho nos permite afirmar que el concepto de competencia no es moda, por el contrario, se ha mostrado muy apropiado para explicar la realidad experimentada por las compañías de gestión del personal”. Este es un concepto aún en construcción, así que las definiciones del autor y aquellas más relevantes serán presentadas de acuerdo con el contexto investigado.

En el foco de este estudio, el concepto de competencia existe en la administración pública desde mitad de la década de los 50, entendido exclusivamente como competencia técnica, por ejemplo, como el entendimiento de un sujeto y las habilidades técnicas de los individuos en el servicio civil (Horton, 2002; Hood & Lodge, 2004), siendo también un criterio usado para reclutar, seleccionar y promover a los funcionarios (Kruijen & Van Genugten, 2020). Su definición sigue de acuerdo con la agenda del gobierno o el modelo de políticas establecido por el desarrollo de los



funcionarios (Enap, 2020), empezando desde el punto en el cual las competencias se entienden en sus tres dimensiones, siendo estas conocimiento, habilidades y actitudes, es instituido a los agentes públicos en un acto contextualizado como “una gran implicación en su identificación y en el nuevo pensamiento de los procesos cuyo objetivo es su desarrollo” (Bergue, 2019: 70).

Además, las competencias blandas en el contexto de PNDP, de acuerdo con Enap (2020: 18), son “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para ejercer en un servicio público, lo que contribuye a la efectividad del trabajo en progreso” en distintos contextos organizativos. Hasta este punto, el uso de 7 competencias transversales fue establecido, las cuales son: visión sistemática, la orientación de valores éticos, el trabajo en equipo, comunicación, mentalidad tecnológica, el foco en los resultados para los ciudadanos y resolver problemas en base a datos (Enap, 2020).

3. Innovaciones y el desarrollo popular desde una perspectiva de gestión pública

Selles y Villardi (2017) y Moura y Zotes (2015) recalcan la importancia de mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios, y esta apreciación, y continua formación, son reflejadas tanto fuera como dentro del sector público. La relevancia de este contexto de competencias transversales en la dirección organizativa de lo público ha estado imbricada con la relevancia en las últimas décadas y es más evidente en Brasil, como en la década de los 80, demostrando una mayor implicación política de los ciudadanos y una consecuente mejora en la demanda de servicios públicos eficientes y con buenos estándares.

En el contexto de un panorama reformista en la gestión de lo público, fue posible observar el movimiento aparte de los sistemas burocráticos del estado, rígidos y limitados, mientras había un acercamiento al sistema lógico de la Nueva Gestión Pública (NGP), originándose de los modelos de mercado, del sector privado (Cunha, 2017), priorizando aspectos de eficiencia e incorporando herramientas adaptadas, las cuales serían adaptadas a la realidad pública organizativa. Además de los instrumentos probados previamente y aprobados en el ámbito privado, el sector público también se apropió la figura del “ciudadano-cliente”, presente en la configuración de la gestión, sustituyendo al sujeto común, el ciudadano (Cunha, 2017).


La Constitución Federal de 1988 (Brasil, 1988), en su artículo 39, incorporó la obligación de la Unión, el Distrito Federal, y los Estados de mantener las escuelas de gobierno. Estas tienen la función de instruir y mejorar las acciones de los funcionarios, incorporando el desarrollo y los cambios en sociedad en la formulación de las políticas públicas fueron atendidas y la participación puede ser uno de los requisitos para ascender.

La OECD y la ILO resaltan en sus estudios sobre el sector público el desafío en la formación y la acción de los funcionarios, como, por ejemplo, los cambios que resultan de los nuevos paradigmas en el mundo del trabajo como: promocionar la formación, cualificación y la mejora que impacta directamente en la contribución de los avances conceptuales que expanden las posibilidades para el desarrollo de la gente en la provisión de servicios públicos de calidad, así como la gestión de estos servicios. Este desafío puede estar también conectado a la suma de impactos surgiendo de las demandas de las innovaciones necesarias, acompañadas de las competencias blandas en el sector público (Allen & Van der Velden, 2007).

Bajo el punto de vista de Alles (2005), el gobierno brasileño establece el Decreto n.º 9.991/19 (Brasil, 2019a) y la normativa de instrucción n.º 201/19 (Brasil, 2019b), en las cuales fueron explícitamente proporcionó al PNDP de una directa, autarquista, y federal-fundacional administración pública y los criterios y métodos específicos para implementar medidas como competencias trasversales, asociando las instrucciones objetivas de planear, ejecutar y democratizar el desarrollo de oportunidades a las agencias y unidades, las cuales otorgarán unas acciones más estratégicas y coordinadas (Brasil, 2019c).

Entre estos cambios, implementados por el comando de la normativa, estaba el reemplazo del actual Plan de Formación Anual (PFA) hecho por el Plan de Desarrollo Público (PDP). El anterior plan permitía el libre (sin planificación) desarrollo de acciones, descartando los programas y cursos existentes y disponibles de las escuelas oficiales de gobierno, así como abaratar sus costes. Mientras que, en el plan más reciente, las necesidades de formación y el desarrollo del personal son planificados con antelación y por las agencias o unidad, detallando una previsión de los gastos y riesgos inherentes a las acciones planificadas, para ejecutarse en el siguiente año (Brasil, 2019c).

Los procesos de diagnóstico de las necesidades y optimización de recursos, para un mejor uso de los materiales y personal disponible, son notorios, al igual que la mejora de la cualidad y la eficiencia de los servicios prestados, basados en acciones previamente planeadas, procurando una cualificación efectiva de los agentes implicados. Es de notar, por tanto, que el proceso de



cualificación y formación de los funcionarios se manifiesta como un factor importante en el contexto organizativo público, implicando innovación y acciones estratégicas para el desarrollo de los empleados, con la perspectiva de los intereses y necesidades de la administración pública (Brasil, 2019c).

Para Dougherty (2004) la habilidad para desarrollar a gente con habilidades diferenciadas es importante para muchas organizaciones. Desde este punto de vista, las innovaciones permiten, entre otros muchos factores, mejorar la calidad de los servicios, revitalizar negocios e impulsar inversiones considerables, así como adaptarse a las necesidades de acuerdo con la competencia, para que la innovación en las organizaciones no sea simplemente una moda o un factor meramente administrativo. Es, de hecho, una necesidad emergente, especialmente en el sector público, y la mejor forma de alinear las estrategias de recursos humanos con las necesidades de las organizaciones.

En el contexto de gestión pública, las demandas y requisitos de productividad y eficiencia del sector comienzan a ser mayormente visibles y confieren mejor autonomía de gestión, promoviendo los incentivos individuales y organizativos que facilitan el surgimiento de las innovaciones en este proceso de políticas públicas (Palotti & Freire, 2015). Además, todavía es necesario implementar en la administración pública la inducción y facilitación de la innovación en los servicios, lo cual no ocurre solamente a través de la interrelación de los agentes públicos entre sí o la mejora de las habilidades y competencias, pero también en todo el contexto que sostiene la habilidades de las acciones que optimiza e impacta en los resultados de producción y mejora del rendimiento y en la entrega de servicios como la innovación de las técnicas administrativas (Lourengo, 2015).

4. Metodología

Para esta investigación hemos adoptado un enfoque cualitativo (Gage, 1989; Godoy, 1995; Flyvbjerg, 2006; Flick, 2009), con un carácter descriptivo, porque se entiende que la contribución de esto es para permitir nuevas visiones sobre la información (Gil, 1994, 2010; Nunes, Nascimento & Alencar, 2016). Además, la investigación documental para su realización fue usada, a pesar de que el desafío inherente a esta técnica de investigación era conocido, en relación con la habilidad de seleccionar y analizar los documentos presentes en el estudio (Cellard, 2008; Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009; Kripka, Scheller & Bonotto, 2015).

Para esto, el objetivo es: (i) seleccionar y analizar los documentos pertinentes, para poder entenderlos y (ii) presentar a través de una tabla que describa la información de algunas categorías seleccionadas en los documentos requeridos, teniendo como propósito un mejor detalle.

La práctica empleada trata con el análisis del contenido de documentos específicos, todos ellos explícitamente lidiando con el tema de La Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP). Para llevar esto a cabo, buscamos presentar el entendimiento a través de un camino histórico-documental de la mejora de las políticas dirigidas a los funcionarios, apoyadas por el concepto de competencias, a través de la colecta de documentos que abordan todo el camino, desde el surgimiento hasta las mejoras que el PNPD sufrió durante el periodo analizado en esta investigación.

Además, en los meses de abril y mayo del 2021, 7 documentos oficiales del poder federal público brasileño fueron seleccionados, los cuales tratan con La Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP), siendo: leyes, decretos, ordenanzas, e instrucciones normativas, las cuales son los datos analizados en la investigación.

5. Resultados

5.1 Política de Desarrollo del Personal (PNDP)

Al final de la década de los 90, más precisamente en 1998, la Política Nacional para la Formación de los Funcionarios Federales fue instituida a través del Decreto n.º 2794/98 (Brasil, 1998), enfocado a la formación y mejora de los agentes de las administraciones públicas federales, autónomas y fundacionales, a través de las acciones de valorización y la formación permanente del personal, con la visión de mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos que son ofrecidos a la población, así como la adecuación de los perfiles profesionales requeridos de acorde con la realidad del sector público.

La política fue parte del modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) dirigida por la crisis fiscal y administrativa-burocrática del país, combinada con el proceso de globalización que estaba rápidamente transformando el mundo, requiriendo que el estado adoptase medidas efectivas e innovativas con visión a asumir una postura más ágil, moderna y eficiente. Profesionalizando a las gentes responsables por la ejecución de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos y manteniéndose competitivos en el mercado internacional fueron algunos de los objetivos que esta

reforma buscaba (Bresser-Pereira, 1996).

Después de casi una década de implementación, la anteriormente mencionada regularización fue significativamente mejorada, específicamente en 2006, con la publicación del Decreto n.º 5707/06 (Brasil, 2006a), la cual estableció la Política y las Guías para el Desarrollo del Personal en las Administraciones Públicas, a nivel federal, y la Ordenanza 208/06 (Brasil, 2006b), provista en la Política Nacional para el Desarrollo del Personal.

La regulación ya mencionada definió la “gestión de la formación orientada al desarrollo del conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para el rendimiento de las funciones, teniendo como objetivo alcanzar los objetivos de las instituciones” (Brasil, 2006b, n.p), demostrando así que la adopción de esas medidas gubernamentales, con el objetivo de mejorar la capacidad de gestión humanitaria, acercándose a las áreas públicas y privadas, basadas en los nuevos conceptos y prácticas de la gestión del personal con un énfasis en las competencias, buscando promocionar a los empleados en las competencias profesionales, añadiendo habilidades y mejorando las ya existentes (De Moraes, 2009). La regulación mencionada estuvo en funcionamiento hasta el año 2019, cuando fue completamente revocada, considerando la publicación del Decreto n.º 9.991/19 (Brasil, 2019a), la reguló la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP), todavía usada y recientemente modificada por el Decreto n.º 10.506/20 (Brasil, 2020), el cual se analizará, debatirá y se considerará.

La PNDP establecida en el país en el año 2019, resultó de un proceso de reformulación, considerando parámetros y guías nacionales e internacionales, incluyendo estudios realizados por la Organización por la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la cual estudia e investiga el campo de políticas públicas, a un nivel global, para permitir el intercambio de experiencias entre los países miembros y sus asociados, como es el caso de Brasil, en áreas variadas: economía, trabajo, comercio, educación, tecnología, ciencia, medioambiente entre otros.

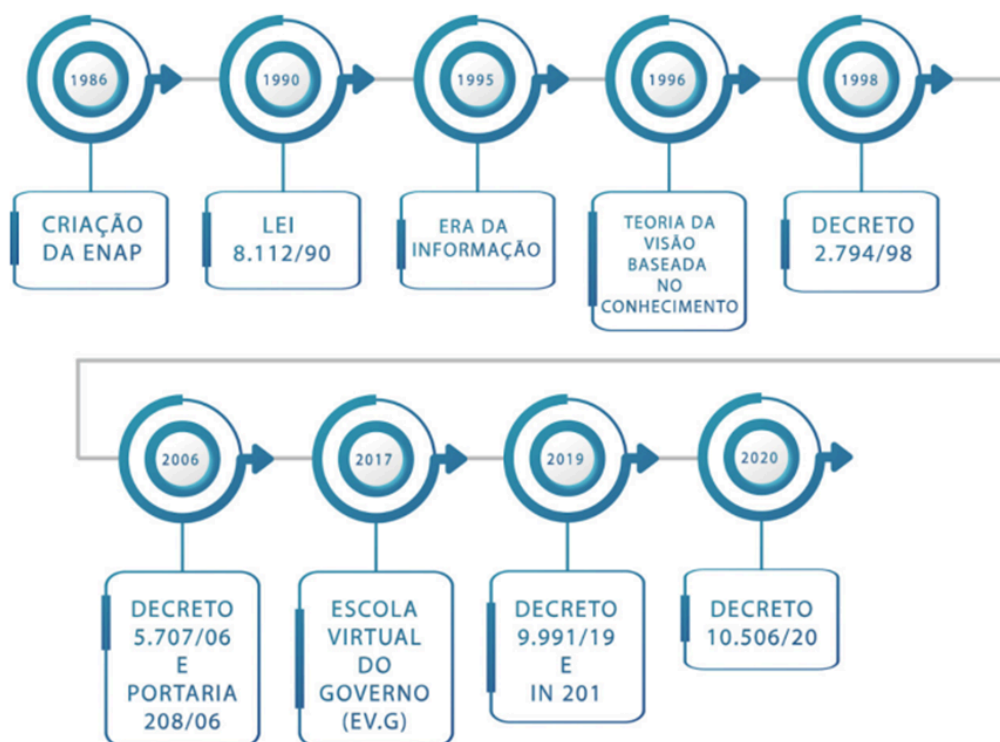
En estos términos, con esta regularización establecida por el Decreto n.º 9.991/2019 (Brasil, 2019a), Brasil ha buscado el desarrollo e incorporarlo, en el ambiente de administración pública, una cultura de la organización, basado en unas buenas prácticas mercantiles, combinadas con la transparencia, la planificación estratégica y gobernanza. Además, a través de la Normativa de Instrucción n.º 201, septiembre de 2019 (Brasil, 2019b), los detalles de la nueva política nacional fueron establecidas, con el detalle de los plazos específicos, condiciones, criterios, procedimientos y guías que serán adoptadas por las instituciones con el fin de su implementación satisfactoria.

La normativa y los instrumentos explicativos, además del Decreto n.º 10.506/20 (Brasil, 2020), definieron las normas y procedimientos ejecutados por todos los cuerpos públicos federales, permitiendo la presentación del Plan de Desarrollo del Personal (PDP), como el principal medio de ejecución del PNDP, haciendo del proceso de formación y cualificación de los funcionarios un construcción colectiva, de vital importancia en el plan organizativo, el cual se alineará el desarrollo de las acciones y estrategias institucionales.

Además, buscando servicios de calidad en la administración pública, agencias públicas ya sean federales, de estado o municipales, debería hacer inversiones en la formación de sus trabajadores (Jovanelli et al., 2020). Dicho esto, cuando el funcionario ha sido formado, el valor público es generado, así como la habilidad de producir servicios de calidad, con resultados efectivos, creando una confianza de la ciudadanía en los servicios públicos (Amaral, 2006).

Situar el momento histórico que permite este debate, desde el análisis documental de los datos existentes, uno puede ver la construcción natural de una línea temporal, la cual demarca el periodo analizado, asociándolo a los eventos más relevantes desde el punto de vista social, económico y políticos, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Línea Temporal



Fuente: Los autores.

Como se muestra en la Figura 1, la “piedra angular” de esta línea temporal se estableció en 1986, con la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), cuya misión es entrenar y desarrollar trabajadores capaces de innovar, consiguiendo así resultados y sirviendo a la sociedad (ENAP, 2020).

En 1990, el proceso de globalización comenzó en Brasil, hecho posible, especialmente, por la apertura del mercado económico brasileño, un ambiente conductivo para la adopción y consolidación de un modelo de gestión registrado a lo largo de la década de los 90, con intención de modernizar al estado y haciendo a la administración pública más eficiente, con un enfoque ciudadano-cliente (Bresser-Pereira, 2000). En ese mismo año, la Ley n.º 8112/90 (Brasil, 1990) estableció un único régimen legal para los funcionarios en la Unión, agencias federales públicas, y las fundaciones federales públicas. En 1995, la Era Informativa surgió en Brasil, cuando el Ministerio de Comunicación y Tecnología brasileño decidió explorar el Internet comercial del país (Brasil, 1995).

Al año siguiente, 1996, la Teoría del Conocimiento-Basado surgió gracias a Robert Grant, conocido por su investigación de las perspectivas basadas en estrategias del conocimiento de la gestión (Rigotti & Miri, 2019). Para Grant (1996), el punto de vista del conocimiento-basado, hasta ese momento, no era una teoría sólida. Puesto que, el conocimiento es fundamental en varias tradiciones de investigación, la búsqueda de más información era necesaria, especialmente en cuento al aprendizaje organizativo, cognición de la gestión y la gestión tecnológica.

En 1998, el Decreto n.º 2.794/98 (Brasil, 1998) instituyó la política de cualificación para los funcionarios federales de Brasil. Ocho años más tarde, en 2006, Brasil, a través del Decreto n.º 5.707/06 (Brasil, 2006a) instituyó la política y las guías para la mejora de los funcionarios federales, así como a través de la Ordenanza 208/06 (Brasil, 2006b) definió los instrumentos para la Política Nacional de Desarrollo de Personal.

Una década más tarde, en el año 2017, la Escuela Virtual de Gobierno (EVG) fue fundada para permitir y optimizar la formación del servicio público a través de descentralizar y diversificar la oferta de cursos, en un formato remoto (EVG-Enap, 2021). En 2019, el Decreto n.º 9.991/19 (Brasil, 2019a) fue publicado, el cual completamente revocaba las regulaciones previas y regulaba la Política Nacional de Desarrollo de Personal que había en marcha, también mejorando algunas entradas de la Ley n.º 8,112/90.

En ese mismo año, la Instrucción Normativa n.º 201/19 (Brasil, 2019b) estableció los detalles de los plazos, condiciones, criterios, procedimientos y guías específicas que las instituciones tendrías que

adoptar, intentando una implementación correcta de la Política Nacional de Desarrollo del Personal (PNDP). Y en 2020, el Decreto n.º 10.506/20 (Brasil, 2020) enmendaba la Política Nacional de Desarrollo de Personal y regulaba la Ley n.º 8.112/90, en cuanto a licencias y la eliminación de los funcionarios en base al desarrollo de las acciones.

En cuanto los resultados, la Figura 1 presente información seleccionada, la cual fue extraída de los documentados identificados entre los años 1986 y 2021.

Tabla 1. Documentos usados.

Datos del documento	Descripción	Extracción descriptiva	
		Como el desarrollo de personal es presentado	Cuántas veces menciona "competencia(s)"
Ley n° 8.112/1990	Establece el régimen legal para los funcionarios de la Unión, agencias independientes y funciones públicas federales.	A través de un párrafo informando que el desarrollo de la carrera es establecido por una Ley específica y el trabajador que actúa como instructor en una formación o un curso de desarrollo recibirá un bonus.	03
Decreto n° 2.794/1998	Establece la Política Nacional de Formación para los funcionarios Federales.	Mediante la definición de lo que es considerado la acción formativa para los funcionarios federales.	-
Decreto n° 5.707/2006	Establece la Política y las Guías para el Desarrollo del Personal en la Administración Pública, a nivel federal	A través de las políticas, uno puede tener el propósito de contribuir al desarrollo de las competencias de las instituciones mediante el desarrollo de las competencias de los individuos.	09
Ley n° 208/2019	Define los instrumentos de la Política Nacional de Desarrollo del Personal.	Aborda el rol de la Política Nacional de Desarrollo del Personal y los instrumentos necesarios para usarla.	04
Decreto n° 9.991/2019	Regulaba la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP) (completamente revocado las anteriores regulaciones).	A través del nuevo decreto, el objetivo es promover el desarrollo del personal en las instituciones de una manera más frecuente y mediante el entendimiento de la necesidad de una mayor adherencia de los servicios públicos a las cualificaciones.	29
Instrucción normativa n° 201/2019	Especificar guías que las instituciones deberían adoptar para implementar el PNDP	A través de establecer plazos, criterios y condiciones, entre otros, en la implementación de la política para mejorar las guías de las instituciones y los empleados a ser cualificados.	05
Decreto n° 10.506/2020	Cambio de la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP)	A través de guías para las políticas alineadas con las instituciones y los funcionarios.	12

Fuente: Brasil, 1990; Brasil, 1998; Brasil, 2006a; Brasil, 2006b; Brasil, 2019a; Brasil, 2019b; Brasil, 2020.

La tabla 1 está dividida en categorías como: (a) los datos del documento, (b) la descripción y (c) extracción descriptiva. A través de estas categorías, la investigación busca presentar información en relación con: (i) Tipo/Número/Año; (ii) A qué/quien está dirigido; (iii) como el desarrollo personal es presentado; y (iv) cuantas veces la palabra “competencia(s)” es mencionada en cada documento.

07 documentos que tratan con la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP) han sido presentadas, entre todas ellas, la palabra “competencia(s)” fue mencionada 62 veces. El documento presente en el cual la palabra “competencia(s)” fue mencionada más repetidamente en el Decreto n° 9.991/19 (Brasil, 2019^a), transcrito 29 veces. El documento en el cual la palabra “competencia(s)” no es mencionada, por otro lado, fue publicado en 1998, siendo el Decreto n° 2.794/98 (Brasil, 1998), el cual establece la Política Nacional de Formación de los funcionarios federales. Además, es posible ver que hubo una reducción de entorno el 59% en la frecuencia de la mención de la palabra “competencia(s)” cuando se compara con el Decreto n° 10.506/20 (Brasil, 2020), siendo esta última el documento usado actualmente el cual facilita la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP) modificando el Decreto n° 9.991/19 (Brasil, 2019^a).

5.2 Análisis de datos

Una disminución en las citas fue observada en un documento en específico, el Decreto n° 9.991/19 (Brasil, 2019^a), en éste, la palabra “competencia(s)” fue mencionada 29 veces. El decreto fue modernizado y hoy en día, el actual, es el Decreto n° 10.506/20 (Brasil, 2020), ha recudido el número de menciones de la palabra “competencia(s)” hasta las 12 veces.

En la Ley Federal n° 8.112/90 (Brasil, 1990) la palabra “competencia(s)” fue registrada en 3 momentos, todos relacionados con el concepto de responsabilidad de un órgano o unidad por la ejecución de una cierta actividad. En el Decreto n° 2.794/98 (Brasil, 1998) no hay una mención expresa del término “competencia(s)”. Analizando el Decreto n° 5.707/06 (Brasil, 2006a) es posible notar la mención de la palabra “competencia(s)” en 09 ocasiones, conectadas con el concepto del desarrollo de las habilidades institucionales, enfocadas en la gestión públicas y las individuales, las cuales enfatizan la cualificación de las habilidades de un trabajador. En la Ley n° 208/06 (Brasil, 2006b) la palabra “competencia(s)” fue identificada 04 veces, interconectadas con la expresión sistema de gestión por competencia, definiéndolo como instrumento o herramienta para la administración públicas.

El Decreto n° 9.991/19 (Brasil, 2019^a) presentado en dos significados predominantes: competencia como una habilidad y competencia como responsabilidad de ejecución, con la palabra “competencia(s)” siendo mencionada 29 veces, en el cual la existencia de 06 referencias asociadas con la expresión “competencia(s) transversales” fue muy mencionada. En el siguiente documento, Instrucción Normativa n° 201/19 (2019b) la palabra “competencia(s)” fue mencionada 05 veces, todas esas veces relacionada con el concepto de desarrollo, y en 02 ocasiones la palabra está presentada como: competencias transversales.


Finalmente, en el año 2020, el Decreto n° 10.506/20 (Brasil, 2020), la cual modificó la anterior normativa, el decreto n° 9.991/19 (Brasil, 2019^a), mostraba una considerable reducción en la mención de la palabra “competencia(s)”, expresada 12 veces, considerando la derogación (o exclusión) de los artículos o cláusulas que contemplaban esa palabra, en el documento mencionado también estaba identificada la mención de la expresión competencias transversal, la cual es mencionada 03 veces, por tanto, una reducción del 50% ocurre en cuanto al término al ser comparado con el documento normativo de 2019.

En esta concepción, uno puede establecer que, en el actual escenario, en el cual un sociedad heterogénea, dinámica y plural emerge, se convierte indispensable que el funcionario tenga un conocimiento, habilidades, comportamiento y actitudes necesarios, donde sea percibido como elemental en cuanto al desarrollo de las funciones organizativas, el ámbito del conocimiento, saber qué hacer y cómo actuar (Le Boterf, 2003).

Por tanto, un capital humano cualificado, comprometido y eficiente es necesario, capaz de asumir una posición prominente en el ambiente corporativo, centrándose en los valores y principios de la organización de la cual es parte, asociado con la optimización y competitividad, como una de las condiciones el quedarse en el mercado, en la esfera pública y privada.

En este sentido, Vieira (2017) afirma que juntar las ya mencionadas competencias individuales y personales es fundamental para permitir la realización de una colectividad heterogénea, agrupando a los individuos de una manera más efectiva, así como a los recursos, equipos y conexiones que constituyen las organizaciones, a favor de su desarrollo.

Es en este contexto global y con una transformación constante en el ámbito social, político y económico, cuando las organizaciones caen en la importancia de la adaptación, empezando por



el concepto de organizarse para innovar (Clegg, Hard & Nord, 2004). Se busca, por tanto, el diagnóstico de problemas e insatisfacción, identificar soluciones y aumentar las oportunidades, proporcionando una mejora de la productividad, así como la gestión de riesgos, reduciendo amenazas y minimizando las debilidades (Picarelli, 2002).

Además, la aplicación de las suposiciones innovativas en la esfera pública pueden derivar tanto de demandas externas, de las necesidades o quejas del ciudadano, el usuario más común de ese servicio, como por las necesidades internas, desde una perspectiva de observación, inquietud, y empoderamiento endógeno, por iniciativa del agente público mientras que los principios básicos de la administración pública brasileña son estudiados, expresamente otorgados por la Carta Magna en su artículo 37 (Brasil, 1988), es decir: legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad, y eficiencia.

Es más, la indisponibilidad y supremacía del interés público tiene que ser garantizada, sin importar los deseos particulares, intereses u opiniones de los gerentes y otros colaboradores, así como al continuidad del servicio público, puesto que la administración pública no puede negarse a llevar a cabo estas actividades o simplemente transferirlas a terceras partes lo que le incumbe, aunque tienen algún margen de discreción para elegir, por ejemplo, los mejores medios o el momento más oportuno para hacerlo (Meirelles, 2011).

Adicionalmente, la tangencia innovativa en la elaboración del PNDP como una política que busca la cualificación de los funcionarios gubernamentales, por tanto, proporciona la excelencia continua y permanente (Camões & Meneses, 2016; Brasil, 2002) en competencias esenciales y emergentes con formación inter, multi y transdisciplinarias (Ceitil, 2007), y convergente con estrategias organizativas en el sector público brasileño (Enap, 2020). Tal y como es, corrobora mediante el (re)pensamiento en el proceso de desarrollo, de acuerdo con Bergue (2019), en la búsqueda de la efectividad organizativa, con reflejos dentro y para el sector público, lo cual enseña apreciación, valorización y formación continua de las habilidades y competencias de los funcionarios brasileños (Salles & Villardi, 2017; Moura & Zotes, 2015).

Finalmente, el estudio histórico-documental llevado a cabo, es evidenciado por el incentivo legal brasileño para la autonomía para poder desarrollar acciones/prácticas en las capacidades y competencias de los funcionarios, lo cual añade a la implementación de la innovación en la administración pública brasileña (Palotti & Freire, 2015). Además, es importante invertir y desarrollar competencias diferencias (Dougherty (2004) en Brasil, incluso ante los desafíos ya explícitos por el OECD y el ILO en el sector público (Allen & Van der Velden, 2007).

6. Consideraciones finales

En este estudio, hemos buscado el entendimiento histórico y documental del camino de las políticas de desarrollo del personal en el sector ejecutivo federal brasileño. Además, hemos detectado la existencia de 07 documentos normativos y orientativos for el gobierno federal, relacionados con el tema analizado, observando el creciente uso de la palabra “competencia(s)” con cada publicación, excepto en el último Decreto del 2020, en el cual hemos percibido una reducción de dicha palabra.

En este sentido, la constante, oportuna y adecuada formación de los empleados, en este caso, funcionarios, basada en el concepto de competencias transversales, para optimizar el desarrollo personal, alineado con la cualificación y la valorización profesional, se presenta como un punto esencial y no negociable.

Además, es importante mencionar la necesidad de construir un ambiente agradable, integrado seguro y confiable, el cual nos permitía identificar, promover y animar la (re)emergencia del liderazgo corporativo interno, movilizándolo y comprometiendo los grupos más diversos y equipos de trabajos, como participantes, en la condición de jugadores activos quienes actúan en numerosas etapas que constituyen la construcción e implementación de un nuevo producto, proceso o servicio, mejorando las herramientas creativas de trabajo y el acceso a la información, adaptando los medios de comunicación y democratización a la participación efectiva de los empleados en varios niveles organizativos.

(Re)pensar y experimentar el nuevo, límite presupuestario, cruzando barreras organizadas a través de una existencia organizativa parece no ser una tarea sencilla. En este sentido, no todo problema puede ser resuelto mediante la implementación de la tecnología simplemente, aunque esta sea una gran aliada.

Evaluando cada paso, siguiendo el (re)nacimiento y el desarrollo de cada proceso, sus impactos y repercusiones, permite la adopción de (re)estructuraciones de ideas, medios o personal, en un menor tiempo, lo que indudablemente proporciona un mayor compromiso y entendimiento de lo nuevo, también alcanzando niveles más altos de satisfacción, calidad y eficiencia con menos esfuerzo, generando resultados positivos para todo el mundo.

En cuanto a las limitaciones, no se encontraron documentos o instrucciones en relación con la Política Nacional de Desarrollo de Personal (PNDP) o programas similares entre los años 2007 y


2016. Sobre las sugerencias para investigaciones futuras, puede haber oportunidades de monitorización y análisis de los datos recopilados por las escuelas virtuales del gobierno federal, observando el alcance y resultados de la efectividad de Política Nacional de Desarrollo de Personal.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. 2ed. Buenos Aires: Granica.
- Allen, J., & Van der Velden, R. (2007). *The flexible professional e knowledge Society: General results of the REFLEX Project*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competência de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília: ENAP, 57(4), 549 – 563.
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher Education*, 37(1), 71-93.
- Bergue, S. T. (2019). Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.
- Bitencourt, C. C. (2001). A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. *Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – URGs*. Porto Alegre.
- Blair, A. (2010). *Too much to know: managing scholarly Information before the modern age*. New Heaven & London: Yale University Press.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. A., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-81.
- Brasil. (1988). Presidência da República. *Constituição da República federativa do Brasil de 1988*. (Acessado em Maio de 2021). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
- Brasil. (1990). Presidência da República. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- Brasil. (1995). Nota conjunta do Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério das Comunicações (maio de 1995). *Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério das Comunicações*. (Acessado em Maio de 2021). <https://www.cgi.br/legislacao/notas/nota-conjunta-mct-mc-maio-1995>
- Brasil. (1998). Presidência da República. *Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998*. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
- Brasil. (2002). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC*. Brasília: Coleção Gestão Pública. (Acessado em Maio de 2021). <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/APol%C3%ADticaDeRecursosHumanosnaGest%C3%A3oFHC.pdf>
- Brasil. (2005). Presidência da República. *Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.
- Brasil. (2006a). Presidência da República. *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.
- ART03_SEGUNDAS_CuadernosDeGobierno10(2).indd 9 11/1/24 18:4810 Alves S. et al. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública 10(2) 2023: e87619
- Brasil. (2006b). Presidência da República. *Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006*. Define os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.
- Brasil. (2019a). Presidência da República. *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
- Brasil. (2019b). Diário Oficial da União. *Instrução Normativa Nº 201, de 11 de setembro de 2019*. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
- Brasil. (2019c). *Ministério da Economia. Nova política de desenvolvimento valoriza prestação de serviço e escolas do governo*. [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/08/nova-politica-de-desenvolvimento-valoriza-prestacao-de-servico-e-escolas-do-governo#:~:text=Nova%20pol%C3%ADtica%20de%20desenvolvimento%20valoriza%20resta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7o%20e%20escolas%20de%20governo,Decreto%20define%20novos&text=Essa%20%C3%A9%2C%20de%20acordo%20com,Oficial%20da%20Uni%C3%A3o%20\(DOU\)](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/08/nova-politica-de-desenvolvimento-valoriza-prestacao-de-servico-e-escolas-do-governo#:~:text=Nova%20pol%C3%ADtica%20de%20desenvolvimento%20valoriza%20resta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7o%20e%20escolas%20de%20governo,Decreto%20define%20novos&text=Essa%20%C3%A9%2C%20de%20acordo%20com,Oficial%20da%20Uni%C3%A3o%20(DOU)).
- Brasil. (2020). Presidência da República. *Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020*. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). A reforma da administração pública. *Capítulo 16, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294.
- Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de administração pública*, 34(4), 7-26.
- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes da área de T & D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C. V., & Silva, P. (2006). As competências transversais dos diplomados do ensino superior-perspectiva dos empregadores e dos diplomados. *Guimarães: TecMinho*.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. Brasília: Enap, 1-104.
- Ceitol, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cellard, A. (2008). *A análise documental*. In: J. Poupard, et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1).
- Clegg, S, Hardy, C., & Nord, W. (Orgs.). (2004). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 3.
- Cunha, B. Q. (2017). Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* / organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília: Enap: Ipea, 266.
- de Moraes, F. C. P. (2009). *O papel da capacitação no serviço público* (Doctoral dissertation, Universidade Candido Mendes).
- Dougherty, D. Organizando para a Inovação. In: Clegg, S, Hardy, C. & Nord, W. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 2004, V. 3.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- EVG-Enap. (2021). *Escola Virtual.Gov (EV.G)*. Portal único de Governo para a oferta de capacitação a distância. Escola Nacional de Administração Pública.
- Enap. Escola Nacional de Administração Pública. (2020). *Competências transversais de um setor público de alto desempenho*. Brasília: DF.

- European Union Commission. (2011). *Transferability of Skills across Economic Sectors*. European Union Commission.
- Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, I. (1998). *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*, Wiley.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Gabor, M. R., Blaga, P., & Matis, C. (2019). Supporting Employability by a Skills Assessment Innovative Tool — Sustainable Transnational Insights from Employers. *Sustainability*, 11, 3360.
- Gage, N. (1989). The paradigm wars and their aftermath: A “historical” sketch of research on teaching since 1989. *Educational Researcher*, 18(7), 4–10.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed, São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 5(3), 20-29.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance*, 17(3), 313–333.
- Horton, S. (2002). The Competency Movement. In: *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, edited by S. Horton, A. Hondeghem, and D. Farnham, 3–15. Amsterdam, The Netherlands: IOS Press.
- Jovanelli, C. P., Silva, M. R., de Oliveira Rosa, R., Carvalho, L. C., Dias, A. F. F., da Fonseca, L. R., & Silva, S. W. (2020). O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante de organizações públicas federais no estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). *Desafio Online*, 8(2).
- Kingdon, J. (1995). *Agendas, alternatives and public policies*. (2nd ed.). New York: Longman.
- Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, 2.
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants’ competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lourenço, F. M. G. (2015). *Inovação de técnicas administrativas para o melhoramento de desempenho das atividades organizacionais: um estudo feito nas Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte*. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Assessoria de Administração Porto. Instituto Politécnico do Porto.
- Maior, R. C. S. (2004). As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações. *Anais–XVIII Encontro Brasileiro de Administração*.
- Matteuci, N.; Menzoggi, P. (1991). Direitos humanos. In: Bobbio, Norberto; Matteuci, N.; Pasquino, G. *Dicionário de política*. Brasília, DF: UnB, 1991. 1CDROM
- Meirelles, H. L. (2011). *Direito Administrativo Brasileiro*, 37ª edição. São Paulo, Malheiros, 705.
- Moura, D.; & Zotes, L. P. (2015). Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparada. *Sistemas e Gestão*, 10, 254-269.
- Nascimento, T. P. C., & Esper, A. K. (2009). Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública. *Revista do Serviço Público*, 60(2), 159-173.
- Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D., & de Alencar, M. A. C. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *Id on Line Revista de Psicologia*, 10(29), 144-151.
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos*. 1ª ed.- Brasília: OIT. (Acessado em Maio 2021). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_221528.pdf
- Palotti, P., Freire, A. (2015). Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: Palotti, Pedro; Freire, Alessandro (Orgs.). *Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas*. Brasília: Enap.
- Picarelli, V. (2002). Gestão por competências. In: Boog, G., & Boog, M. (2002). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Editora Gente.
- Rigotti, V. T., & Miri, D. H. (2019). Spender e Grant: um ensaio teórico comparativo entre suas teorias. In *XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*.

- 
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L., Antonello, C. S., Boff, L. H., e colaboradores. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-55.
- Salles, M. D. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. *Rev. Serv. Público*, Brasília, 68(2), 467-492.
- Sá-Silva, J. R, Almeida, C. D. Almeida & Guindani, J. F.(2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, São Leopoldo, 1(1), 15.
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, São Paulo, 36(2), 25-32.
- Vieira, N. S. (2017). Inovação social e desenvolvimento de competências em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.
- Zarifian, P. (2001). *Valor, organização e competência na produção do serviço - esboço de um modelo de produção de serviço*. In: Salerno, M.S. Serviço: produção, desempenho e trabalho. São Paulo: Senac.

Francisca Scarlet O'hara Alves Sobrinho

Es doctoranda en Administración en la Universidad Estadual de Ceará - UECE. Tiene una Maestría en Gestión Pública por la Universidad Federal de Piauí - UFPI. Licenciado en Administración por la Universidad Federal de Piauí - UFPI. Graduado en Open CG - Computer Graphics por la Escola Pixels.

Lucyana Oliveira Barbosa

Tiene una Maestría en Gestión Pública de la Universidad Federal de Piauí. Es Graduada de la Licenciatura en Derecho de la Universidad Federal de Piauí (2009) y Graduada del curso de Tecnología en Informática, de la Asociación de Educación Superior de Piauí (1998). Tiene un Postgrado en Derecho Educativo (FIJ) y Derecho Electoral (UFPI).

Maria Siqueira Silva

Tiene una Maestría en Gestión Pública por la Universidad Federal de Piauí (UFPI) y una especialización en Fisiología del Ejercicio y Entrenamiento Personalizado - Centro Universitario Santo Agostinho (UNIFSA). Es especialista en Docencia y Gestión – Facultad Evangélica do Meio Norte – FAEME y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Piauí (UFPI) Licenciada en Educación Física por la Universidad Estadual de Piauí (UESPI), Licenciada en Educación Física por el Centro Educacional Leonardo Da Vinci (UNIASSELVI).

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Es Profesora del Programa de Postgrado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais – PUC/MG y Profesora Colaboradora del Programa de Postgrado en Gestión Pública – Maestría Profesional de la Universidad Federal de Piauí – PPGP/ UFPI. Tiene una Pasantía Postdoctoral - Programa de Posgrado en Administración - Universidad Estatal de Ceará (2021-2022). Ha realizado su Doctorado y Máster en Administración en la Universidad de Fortaleza y es Especialista en Salud Pública y Licenciada en Psicología por la Universidad Federal de Ceará.

Flávia Lorene Barbosa Sampaio

Es Doctora y tiene una maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Fortaleza (UNIFOR). Es Licenciada en Administración por la Universidad Federal de Piauí (UFPI), con especialización en Gestión de Empresas por la Universidad Estadual de Piauí (UESPI).

