

Mesa-redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências

(Material do Participante)

Informações úteis sobre o processo de Mesa-redonda da Pesquisa-Ação

Sobre o Processo

Apresentação

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, a partir de parceria estabelecida com a *Canada School of Public Service – CSPS*¹, vem buscando a implementação de novas metodologias de trabalho para abordar temáticas importantes, com a finalidade de melhoria da administração pública. Dentre as novas metodologias a serem utilizadas, destaca-se a Mesa-redonda de Pesquisa-Ação, uma ferramenta de pesquisa que visa elaborar um produto que seja, ao mesmo tempo, útil e compartilhado pelos atores envolvidos em sua produção e por aqueles diretamente atingidos por ele.

A Mesa-redonda de Pesquisa-Ação reúne profissionais e especialistas das mais diversas origens institucionais, no intuito de dar credibilidade e qualidade às informações que comporão o produto final. Baseia-se num modelo de fórum de discussão em que os atores dialogam com o objetivo de encontrar soluções consensuais para um problema comum. Nesse ambiente, todos os atores têm condições objetivas de contribuir com suas experiências e *expertise* pessoais para o alcance de uma solução para um problema prático enfrentado pelos administradores públicos.

A ENAP promove, a partir do próximo dia 09 de novembro, a *Mesa-redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências*, destinada a discutir dos limites e possibilidades de adoção desta nova abordagem nas atividades de recrutamento, seleção e avaliação de servidores no contexto específico das organizações de governo em nosso país.

O processo da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Esse processo diferenciado de pesquisa prevê a realização de 4 (quatro) encontros presididos pelo Sr. Alexandre Kalil, Secretário-Adjunto Interino da SEGES, com a presença de convidados de várias organizações públicas e do setor acadêmico. Todas as reuniões contarão com o apoio de uma secretaria exercida pela Coordenação-Geral de Pesquisa da ENAP. Os participantes se comprometem a viabilizar, até à última reunião do grupo, a geração de ao menos um produto útil à avaliação das experiências em curso e à promoção de novas iniciativas no campo da gestão de recursos humanos.

Integram a Mesa-redonda profissionais com grande vivência no assunto, acadêmicos e representantes do público-alvo do trabalho. As diferentes experiências asseguram intercâmbio de informações e ajudam a pensar o problema; os membros da academia agregam rigor teórico e metodológico e o envolvimento do público-alvo colabora para aumentar a credibilidade e dar relevância ao produto. Cabe ressaltar que cada membro do grupo é considerado com base em sua experiência pessoal e não apenas como representante de uma determinada instituição.

A participação no projeto é voluntária e não-remunerada e proporciona diversos benefícios para os envolvidos, tais como:

- oportunidades de formar redes;

¹ Trata-se de um projeto de cooperação de transferência de tecnologia instrucional na área de desenvolvimento gerencial. O projeto teve início em 2003 e se estenderá até 2005, e compreenderá atividades de transferência de diferentes tecnologias de aprendizagem, metodologias de aprendizagem e treinamento, conteúdo dos cursos, *know-how*, técnicas de pesquisa do CSPS para a ENAP, intercâmbio de conhecimento e seminários internacionais.

- aprofundamento de um assunto de interesse;
- reconhecimento e prestígio;
- envolvimento em um projeto inovador;
- oportunidade de crescimento pessoal e profissional;
- resolução de problemas que afetam o dia-a-dia profissional.

Mandato da Mesa-redonda em Gestão por Competências

A Mesa-redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências foi estabelecida para: 1. permitir a apropriação de conhecimentos sobre gestão por competências e a reflexão sobre as possibilidades de utilização dessa abordagem em atividades de gestão de recursos humanos no serviço público brasileiro; 2. esclarecer questões que surgirem; 3. identificar e explorar pesquisas recentes sobre como superar os desafios à difusão dos novos métodos de gestão de pessoas com base em competências e, 4. desenvolver um produto prático (por exemplo, um guia de gerenciamento) que possa ser utilizado em ambientes de trabalho.

Formato das reuniões

As reuniões seguem uma agenda básica composta por: a) abertura e apresentações; b) revisão de material; decisões pendentes e requisitos futuros; c) resumo e próximos passos; d) almoço ou lanche após a sessão. Há algumas regras básicas a serem respeitadas, tais como: não atribuir comentários a indivíduos, não circular os documentos da Mesa-redonda fora do grupo de participantes, agir de boa-fé e, acima de tudo, não enviar substitutos às reuniões.

Cada reunião deve permitir que os participantes avancem no desenvolvimento do produto, isto é, em torno do texto a ser elaborado. Os próprios participantes devem ficar atentos ao tempo disponível para a confecção do produto, finalizando cada encontro com um consenso a respeito dos próximos passos a serem cumpridos. É importante ressaltar que os comentários realizados durante as reuniões não serão atribuídos a pessoas individualmente, mas ao grupo como um todo.

As reuniões devem garantir espaço para o diálogo. O grupo deve acreditar que as pessoas possuem partes das respostas e que juntas, podem criar uma solução, em prol de um entendimento comum. A defesa de opiniões é produtiva quando orienta os demais na reflexão sobre determinado ponto, fornece exemplos para ilustrar idéias, interpreta discussões, deixa claro a forma como suas expectativas podem ser atendidas. O diálogo também explora as opiniões de terceiros e sonda suas idéias e incentiva a contra-argumentação. O *feedback* desse processo esclarece pontos nebulosos e enfatiza pontos comuns.

Cronograma previsto para as reuniões:

1ª reunião	09 de novembro de 2004
2ª reunião	10 de dezembro de 2004
3ª reunião	01 de fevereiro de 2005
4ª reunião	10 de março de 2005

Sobre o Produto

Apresentação

A experiência da ENAP em replicar a metodologia canadense é pioneira no Brasil, mas o processo já está bem sedimentado no país de origem. Para informações adicionais e acesso a alguns produtos produzidos pelo CSPS, sugerimos acessar: http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/roundtable_e.html

Requisitos do produto:

1. respeito aos limites orçamentários da DCP/ENAP;
2. deve ser um documento que possa ser apresentado em formato impresso;
3. o documento impresso deverá ser adaptável para distribuição em formato eletrônico (internet ou CD-ROM);
4. a arte final deverá ser consistente com as linhas gerais estabelecidas para as demais publicações da ENAP;
5. o produto deve ter um valor prático para os servidores públicos brasileiros (ou para parte deles).

Tipos de produto

Há diferentes tipos de produto, que variam em estilo e abordagem:

- Guia de gerenciamento – elaborado quando o público-alvo estratégico é composto majoritariamente por gerentes, e quando a motivação e o conhecimento são elementos importantes do processo.
- Guia de auto-ajuda – quando o público-alvo é composto por pessoas com pouca experiência, o desafio requer uma ação “faça-você-mesmo”, deve-se incluir uma variedade de dicas e instrumentos básicos.
- Lições extraídas de estudos de casos – quando há pouco conhecimento do assunto e há necessidade de uma pesquisa de casos com histórias reais, atraentes e motivadoras.

- Auxílio-diagnóstico – quando o público-alvo conhece pouco sobre o tópico ou desconhece formas de aplicá-lo em seu ambiente de trabalho. Há necessidade de preparação e de priorização de ações.
- Esquemas, ferramentas de planejamento ou estratégias – estes produtos são viáveis quando o ambiente é marcado por mudança em larga-escala, com pouca incerteza sobre o assunto e o público-alvo precisa estar preparado para várias contingências.
- Manual ou livro de referência – quando o público-alvo precisa de uma fonte permanente de referência, a ser consultada de acordo com a necessidade.
- Auxílio interpretativo – quando a situação a tratar é complexa e a informação disponível só existe em jargão profissional e em manuais técnicos. Este produto é útil para ser usado em cursos ou em atividades de desenvolvimento profissional.
- Mapas de aprendizagem e ferramentas de planejamento – são métodos para superar o desafio de construção de capacidades pessoais e organizacionais.
- Compêndio de artigos – quando o assunto envolver questões complexas que necessitam de tratamento diferenciado e o público-alvo estiver interessado apenas em parte do assunto. É uma forma de tornar o material mais atraente e familiar.
- Ensaio ou documento de discussão – este tipo de produto apresenta argumentação para desmistificar temas ou gerar conclusões em tópicos controversos.
- Relatório com agenda prática – quando o público-alvo é conservador e deseja dispor de informações de forma mais tradicional e quando as autoridades institucionais não vêem com bons olhos tipos inovadores de produto.

! Importante

O rascunho final será revisto na última reunião. O produto ficará pronto cerca de dois meses após o último encontro, tempo necessário para fechar o processo de editoração e impressão.

Cronograma do projeto

Para assegurar que os membros da Mesa-redonda estejam cientes de todas as facetas envolvidas no desenvolvimento do produto, preparamos uma sugestão de cronograma para o gerenciamento desse projeto de pesquisa. O objetivo é apenas alertar os participantes para os marcos fundamentais e prazos finais.

Principais marcos e estágios do processo

Os marcos constituem os principais pontos de transição e principais realizações, orientando o enfoque das reuniões. O marco 1 deve ser tratado na primeira reunião, pois se refere ao enquadramento do tema, à identificação de requisitos da pesquisa e à visualização

de lacunas sobre o tema ou problemas a serem preenchidos. O marco 2 direciona-se à seleção do tipo de produto e à elaboração de esquema básico de idéias a serem inseridas. O marco 3 consiste no exame minucioso do protótipo do produto e o fornecimento de mais conteúdo. O marco 4, último marco, constitui o exame final do produto esboçado, realizando pequenas correções de texto e fazendo pequenos acréscimos. Ainda é necessária uma última reunião dos participantes para aprovação final do produto a ser impresso.

Os estágios são os períodos com maior atividade do secretariado e ocorrem entre a consecução de um marco e outro. Por exemplo, entre o marco 2 e 3, o secretariado trabalha na elaboração do protótipo que será apresentado aos participantes na Mesa-redonda e entre os marcos 3 e 4, concentra esforços na elaboração do produto.

Após a reunião final, em 16 de março de 2005, os participantes estão liberados e a secretaria inicia o estágio de produção do material (edição, formatação, impressão, conversão para meio eletrônico). Encerrada a produção, aproximadamente em meados de maio de 2005, terá início a divulgação do produto.

Detalhes de Logística

Reembolso de despesas

As despesas de passagens, hospedagem e deslocamento até o local da reunião não serão cobertas pela ENAP, devendo ser pagas pela própria pessoa ou pela sua instituição de origem. Entretanto, para aqueles que desejarem utilizar o alojamento da ENAP, a diária será cortesia.

A estrutura de alojamento da ENAP compreende: 75 apartamentos equipados com frigobar, telefone, armários amplos, duas toaletes, roupas de cama e banho, TV (hall do andar); 9 suítes equipadas com frigobar, telefone, armários amplos, toaleta, roupas de cama e banho, TV e DVD.

Para efetuar sua reserva:

É preciso que o usuário solicite sua reserva de alojamento para a secretaria das reuniões pelo e-mail pesquisaenap@enap.gov.br ou pelo telefone 61 445-7104 ou 445-7107, informando ser convidado da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências.

Refeições

A ENAP oferecerá almoço aos participantes da Mesa-redonda no dia de cada reunião, por isso ressaltamos a necessidade de confirmar sua presença com antecedência.

Local e facilidades

A ENAP está localizada no final da Asa Sul, no Setor Policial, entre a Polícia Federal e o Corpo de Bombeiros. Suas instalações dispõem de biblioteca, lanchonete, restaurante e alojamento. Para as reuniões, podemos disponibilizar projetores multi-mídia,

painéis e computadores. Para tanto, solicitamos informar com antecedência à secretaria da Mesa-redonda sobre a necessidade desses equipamentos.

Distribuição de documentos

Entre as reuniões, a secretaria da Mesa-redonda encaminhará por meio eletrônico alguns materiais aos participantes, o que aumenta a velocidade de entrega e facilita o acesso. Esses documentos, a serem tratados nas reuniões futuras, serão enviados no formato de arquivo PDF, que mantém a formatação original do documento. Solicitamos verificar se o e-mail informado está correto. Caso algum dos participantes não possua programa compatível com o formato PDF, um dos *softwares* que permite visualização desse tipo de documento é o Adobe Acrobat Reader, cujo *download* pode ser realizado gratuitamente no sítio www.adobe.com.br. Caso o participante deseje receber os arquivos em outro formato ou pelo correio, favor avisar a secretaria.

Contatos da Secretaria

Mônica Fernandes

Coordenadora de Pesquisa, ENAP

E-mail: monicafernandes@enap.gov.br

Clarice Oliveira

Assistente de Pesquisa

clarice.oliveira@enap.gov.br

Sideni Pereira Lima

Assistente de Pesquisa

sideni.lima@enap.gov.br

Roberto Guimarães Neves

Estagiário

roberto.neves@enap.gov.br

Guia para estudos introdutórios sobre gestão por competências em organizações de governo

Apresentação:

A *Escola Nacional de Administração Pública – ENAP* promoverá, a partir do próximo dia 09 de novembro, a *Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências*, evento destinado à discussão dos limites e possibilidades de adoção dessa nova abordagem nas atividades de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos servidores no contexto específico dessas instituições.

O evento prevê a realização de 4 (quatro) encontros, que contarão com a participação de um presidente, um secretário e convidados de entidades envolvidas com a disseminação do novo modelo. Os participantes estão comprometidos a viabilizar, até à última reunião do grupo, a geração de ao menos um produto útil à avaliação das experiências em curso e à promoção de novas iniciativas relacionadas ao tema.

São inúmeras as motivações encontradas para a promoção do evento. Em primeiro lugar, notamos que, há pouco mais de uma década, assistimos, em todo o mundo, uma grande revolução no debate teórico sobre os principais temas ligados à gestão de organizações públicas. Tiveram maior destaque os posicionamentos em favor da construção de instituições dotadas de maior *flexibilidade*, da disseminação de uma cultura organizacional fundada no *empreendedorismo* e no compromisso com a obtenção de resultados e do aumento dos níveis de capacitação e autonomia dos servidores.

Ao lado disso, num esforço de se adequarem às exigências do novo tempo, muitos países, nas mais diversas latitudes do globo, trataram de remodelar de forma bastante vigorosa suas políticas de gestão pública. A regra é absolutamente válida para a área de gestão de recursos humanos. Nele, notamos, especialmente, a disseminação de várias iniciativas que têm como objetivo principal a elevação da eficiência das organizações e uma revitalização do sistema de mérito.

É nesse contexto que vemos crescer o interesse de diversos dirigentes públicos pelo uso da *abordagem das competências essenciais* (ou *abordagem da competência*) como estratégia viável para o gerenciamento de recursos humanos em organizações de governo. Passados alguns anos, subsistem, entretanto, certas dúvidas sobre o grau de sucesso alcançado pelos novos modelos de gestão de pessoas. Certos autores apontam que o processo é marcado pela ocorrência de alguns efeitos adversos, como a inconveniente elevação do grau de controle exercido sobre os funcionários, a possibilidade de ampliação dos conflitos intra-organizacionais, etc. No caso específico do Brasil, constatamos, além disso, que a difusão das novas práticas tem ocorrido em velocidade bem menor do que a desejada por muitos analistas e gestores públicos.

Em que pese a complexidade das questões envolvidas, cabe reconhecer que os pontos levantados justificam os movimentos no sentido de fomentar uma cuidadosa avaliação das experiências em curso e estimular a reflexão sobre a oportunidade da expansão do novo modelo.

Ademais, trata-se de uma iniciativa relacionada ao nosso empenho em cumprir uma série de compromissos assumidos no início do atual Governo, expressos, sobretudo, pelo reconhecimento da necessidade de alteração do perfil de atuação do Estado, com a elevação dos níveis de eficiência, transparência e participação observados em sua atuação.

Enfim, com o objetivo de fornecer orientações àqueles que desejam iniciar suas investigações sobre as importantes questões ligadas à adoção do modelo de gestão por competências em organizações de governo, apresentamos um breve resumo de referências

úteis ao estudo introdutório do tema. Além disso, apresentamos uma lista com referências adicionais que deverá ser um guia para pesquisas posteriores.

Texto 1: AQUINO GUIMARÃES, Tomas. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. *Revista de Administração Pública*, 34(3), mai./jun. 2000.

Objetivo: discutir em que medida a abordagem das competências essenciais (ou abordagem das competências) pode ser considerada uma alternativa de gestão flexível e empreendedora para organizações públicas.

Síntese: O autor associa a difusão da abordagem da competência enquanto estratégia para a gestão de recursos humanos em organizações de governo à emergência, ao longo das últimas décadas, dos novos modelos de gestão pública. O movimento justifica-se, em particular, pelo interesse por novas fórmulas que estimulem a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem, tidas como mais adequadas ao novo contexto, marcado pela aceleração do ritmo do progresso tecnológico e pela exigência de elevação constante dos níveis de produtividade das organizações. Fundado sobre a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes, a noção de competência envolve não apenas a consideração de questões técnicas, mas também a análise dos fatores sociais e afetivos relacionados ao trabalho. A utilização do modelo de recursos humanos baseado em competências implica, mais precisamente, que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu quadro de funcionários com base em suas competências essenciais, tomando-as como atividades sempre associadas à sua gestão de desempenho.

No que se refere às organizações públicas, o autor propõe que o sucesso da utilização da nova abordagem requer o atendimento, em simultâneo, dos seguintes condicionantes: (i) clara definição de uma estratégia corporativa; (ii) existência de um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação, a criatividade e o *empowerment*; (iii) coerência entre as políticas e diretrizes de gestão organizacional e de gestão de recursos humanos.

Conclusões: A difusão da abordagem da competência mostra-se coerente com a busca de flexibilidade organizacional e funcional na gestão das relações de trabalho no contexto da sociedade do conhecimento e da informação. Marcada pela adesão à cultura do empreendedorismo, implica, com certa frequência, na adoção de mecanismos que resultam no agravamento do quadro de exclusão social vigente. O desafio de sua disseminação no âmbito das organizações de governo consiste, justamente, em conciliar a prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência proporcionando, simultaneamente, condições para a ampliação do emprego e da qualidade de vida no trabalho.

Texto 2: PICKETT, Les. *Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. Public Personnel Management*, 27(1), Spring 1998.

Objetivos: Ilustrar como o desenvolvimento de um efetivo programa de gestão de competências e de um programa complementar de gestão de desempenho pode ser viabilizado por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento, da difusão de uma cultura organizacional baseada na motivação e na solidariedade e de um modelo competente de gestão.

Síntese: A partir da idéia de que o adequado desenvolvimento das habilidades de relevantes de gestão consiste num dos recursos mais eficientes para a melhoria do desempenho das organizações, o autor propõe que a correta identificação do núcleo de competências específicas de um empreendimento trata-se de uma responsabilidade crítica dos dirigentes, surgindo, ao lado da necessidade de desenvolvimento de uma força de trabalho competente, como um elemento-chave para o sucesso de um empreendimento. As atividades de treinamento são vistas, nesse contexto, como instrumento fundamental para o êxito de uma determinada estratégia de negócios, já que as vantagens competitivas de uma organização são determinadas, em particular, pelo grau de conhecimento das competências críticas necessárias ao seu sucesso atual e futuro. O autor fornece, ainda, um guia executivo para a implementação de um programa de competência gerencial, indicando os atributos básicos das competências exigidas para a atuação eficiente em diferentes níveis de *performance*, suas características-chave e as principais etapas a serem cumpridas.

Principais conclusões: A comparação das competências relacionadas ao posto de trabalho com aquelas detidas pelo indivíduo que o ocupa é vista como uma aplicação produtiva do modelo de competências. Defende-se, em especial, que o procedimento seja incorporado ao programa de desempenho anual da organização interessada, lembrando-se que a iniciativa oferece valiosa oportunidade para a melhoria do sistema de avaliação existente e para a sua introdução em organizações onde ele não exista de modo sistemático. A implementação de programas práticos de desenvolvimento individual, elaborados a partir da análise das necessidades de desenvolvimento de cada trabalhador, aparece, por fim, como uma ferramenta suplementar que permitiria a plena implantação do modelo.

Texto 3: HIRATA, Helena. *Da polarização das qualificações ao modelo da competência*. In: FERRETI, C.J. et al. (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

Objetivo: apresentação das tendências recentes do debate em sociologia e economia do trabalho sobre a evolução das qualificações e da divisão social do trabalho decorrente das mudanças tecnológicas e organizacionais que configuram a emergência de um novo paradigma produtivo.

Síntese: O artigo tem como objeto de estudo a passagem das teses sobre a polarização das qualificações para o modelo da competência, indicando a importância adquirida pela distinção entre qualificação formal e qualificação tácita nos debates recentes no campo da sociologia e da economia do trabalho. O texto apresenta uma crítica aos defensores mais entusiasmados dos novos paradigmas produtivos e das relações de trabalho pela consideração de questões importantes ligadas à divisão internacional e sexual do trabalho. A emergência do modelo da competência é vista como um esforço de superação da crise do sistema de produção em massa fordista – que se torna visível a partir de meados da década de 70 – empreendido, no plano das relações de trabalho, por diversas organizações industriais.

Enquanto o antigo modelo de qualificação tem como referência principal o posto de trabalho e põe forte ênfase sobre os componentes explícitos da qualificação, o modelo da competência traz, por outro lado, referências diretas às aptidões pessoais necessárias à ocupação do mesmo. A inclusão da experiência dos países em vias de desenvolvimento na análise tem como resultado a constatação da coexistência de práticas e métodos tayloristas de produção e de certas “ilhas de modernidade” em diversas nações do globo. A adoção de uma perspectiva de gênero traz, por outro lado, o alerta de que as ações de requalificação não têm o mesmo alcance e significação para homens e mulheres, podendo representar, em certos setores, o lugar da construção da incompetência técnica feminina.

Conclusões: As teses que defendem a existência de um novo modelo de produção homogêneo e universalmente difundido tornam-se questionáveis à luz de pesquisas empíricas que introduzem diferenciações de gênero e de estágio de desenvolvimento entre os países. Além disso, constata-se a necessidade de que seja considerado de modo mais próximo o problema do sujeito, da subjetividade e das relações intersubjetivas que condicionam o sucesso da disseminação dos novos paradigmas organizacionais, fundados, sobretudo, na comunicação.

Referências Bibliográficas

- CARVALHO, M.S.M.V. *Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos*. *Revista de Administração Pública*, 32(5), set./out. 1998.
- DALEY, Dennis M. & VASU, Michel L. *The impact of strategic human resource management on organizational success: the public sector and multiple goals*. Disponível em: http://bush.tamu.edu/pubman/papers/2002/daley_vasu.mpsa02.pdf. Acesso em: 15/09/2004
- FLEURY, M.T.L. & FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2001, p. 183-196.
- GORE, Al, Jr. *The new job of the Federal Executive*. *Public Administration Review*, 54 (4), jul./aug. 1994
- GRAHAM JR., C.B. & HAYS, S.W. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 1994.
- GUIMARÃES, Tomas de Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 2000.
- HIRATA, H. *Da polarização das qualificações ao modelo da competência*. In: FERRETI, C.J. et al. (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- HOOD, Cristopher & LODGE, Martin. *Competency, bureaucracy, and public management reform: a comparative analysis*. *Governance: an International Journal of Policy, Administration, and Institution*, 17(3), jul. 2004.
- MANFREDI, Silvia Maria. *Trabalho, Competência e Qualificação profissional: das dimensões conceituais e políticas*. *Educação & Sociedade*, ano XIX, nº 64, set/1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 30/09/2004.
- MARCONI, Nelson. *Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal do Brasil*. Panamá: CLAD, 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047409.pdf>. Acesso em: 28/09/2004 (VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 oct.)
- NOGUEIRA, M.A. *A mudança difícil: notas sobre reforma do estado e recursos humanos*. *RAP*, 33(6), nov./dez. de 1999.
- NUNBERG, Barbara. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma nos países desenvolvidos*. Cadernos ENAP nº 14, 1998.

- NIGRO, Lloyd G. *Personal 'para' y personal 'por' los administradores públicos: cómo salvar la brecha*. In: LYNN, Naomi B. & WILDAVSKY, Aaron. *Administración Pública: el estado actual de la disciplina*. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- PICKETT, Les. *Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work*. *Public Personnel Management*, 27(1), Spring 1998.
- RESCHENTHALER, G.B. & THOMPSON, F. *The learning organization framework and the New Public Management*. St. Gallen, Switzerland: Institute of Public Finance and Fiscal Law, 1996. Disponível em: <http://www.inpuma.net/research/conference/Papers/thompsodoc>. Acesso em: 15/09/2004 (Paper prepared for the conference on The NPM in International Perspective, 11-13 July)
- THOMPSON, Frank J. *Classics of Public Personnel Policy*. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson, 2003.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC, 2004

Sites Interessantes

- Administration & Society: <http://aas.sagepub.com/>
- ANPAD: <http://www.anpad.org.br/>
- CLAD: <http://www.clad.org.ve/>
- FUNDAP/SP: <http://www.fundap.sp.gov.br/>
- INAP/México: <http://www.inap.org.mx/>
- NPRA/The George Bush School of Government and Public Service:
<http://bush.tamu.edu/pubman/>
- Política & Ciências Sociais: <http://www.politica.pro.br/index.htm>
- Portal *Gestão Pública*: <http://www.gestaopublica.gov.br/>
- Public Administration & Management: <http://www.pamij.com/ssm.html>
- SCIELO: <http://www.scielo.br/>
- TEEP/Department of Political Science/ Texas A&M University:
<http://teep.tamu.edu/index.html>