



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA: FATORES INTERVENIENTES E IMPLICAÇÕES NA ATUAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE NORTE

Igor Martins

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Professor da Universidade Estadual da Paraíba, Brasil.

E-mail: igormartins@servidor.uepb.edu.br

Hélio Sales Rio

Doutor em Ciências da Educação pela *Absoulute Christian University*, Estados Unidos. Professor da Universidade Metodista de São Paulo, Brasil.

E-mail: heliosriosr@gmail.com

Resumo

O estudo objetiva analisar se as mudanças normativas que direcionam o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e fatores intervenientes influenciam as ações de desenvolvimento de pessoal da Escola de Governo do Rio Grande do Norte e sua percepção de contribuição ao serviço público estadual. Adota um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas com atores da Escola de Governo do Rio Grande do Norte para compor uma narrativa elucidativa sobre o tema. Os resultados indicam que as mudanças legais não impactaram significativamente a atuação da instituição, pois suas práticas de gestão e formulação de políticas, embora alinhadas aos marcos normativos, antecedem a legislação. Identifica, contudo, a presença de fatores intervenientes relacionados a uma percepção de crise institucional, marcada pela redução de investimentos, perda de autonomia e transferência da gestão de recursos da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos para a Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças. Observa um processo de enfraquecimento da estrutura organizacional e da prioridade atribuída à Escola na agenda governamental. Conclui que o êxito das políticas públicas de capacitação está diretamente condicionado às prioridades e à agenda política dos governos, que definem o destino dos recursos e o grau de fortalecimento institucional.

Palavras-chave: gestão; gestão pública; competências; escolas de governo; Rio Grande do Norte.

COMPETENCE-BASED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SPHERE: INTERVENING FACTORS AND RESTRUCTURING IN LEGAL REGULATIONS, THEIR IMPLICATIONS ON THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENT SCHOOL OF RIO GRANDE DO NORTE

Abstract

This study aimed to analyze whether the regulatory changes guiding the National Personnel Development Plan and intervening factors influence the personnel development actions of the Rio Grande do Norte School of Government and its perceived contribution to the state's public service. A qualitative case study approach was adopted, using document analysis and interviews with EG/RN stakeholders to construct an elucidative narrative on the subject. The results indicate that the legal changes did not significantly impact the institution's performance, as its management and policy formulation practices, although aligned with the regulatory frameworks, predate the legislation. However, the presence of intervening factors related to a perception of institutional crisis was identified, marked by reduced investments, loss of autonomy, and the transfer of resource management from the State Secretariat of Administration and Human Resources to the State Secretariat of Planning and Finance. A weakening of the organizational structure and the priority given to the School on the government agenda was observed. It concludes that the success of public capacity-

building policies is directly conditioned by the priorities and political agenda of governments, which define the allocation of resources and the degree of institutional strengthening.

Keywords: Management; Public Management; kills; Schools of Government.;Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

A primeira década dos anos 2000 no Brasil foi marcada pelo esforço de aumentar a eficiência do Estado em um contexto de estabilidade econômica pós-reformas dos anos 1990. Nesse cenário, as políticas de recursos humanos buscaram alinhar a gestão pública às práticas do setor privado, consolidando a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC), tema amplamente debatido pela ENAP entre 2004 e 2005 (Pires et al., 2005; Carvalho et al., 2009).

A GPPC propõe uma visão sistêmica em que conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) se articulam para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Martins e Winter (2025), trata-se da sinergia entre os CHAs refletida no desempenho profissional, de modo que o desenvolvimento individual contribui para o avanço organizacional. No entanto, no setor público, marcado pela burocracia, mapear competências e necessidades formativas é um desafio. Para enfrentar essa dificuldade, o Governo Federal instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que oficializou a GPPC como modelo de referência (Martins; Tinôco, 2015).

O PNDP atribuiu à ENAP e às Escolas de Governo (EG) a responsabilidade pelo mapeamento e desenvolvimento de competências. O Decreto nº 5.707/2006 foi o primeiro marco legal, voltado à capacitação de servidores (Martins; Tinôco, 2015). Já o Decreto nº 9.991/2019 deslocou o foco da formação individual para o desenvolvimento organizacional, corrigindo desalinhamentos conceituais (Martins; Winter, 2025; Silva; Bispo; Ayres, 2019; Brasil, 2006). Posteriormente, o Decreto nº 10.506/2020 descentralizou o planejamento das ações de capacitação, conferindo maior autonomia aos órgãos de origem dos servidores. O artigo 3º introduziu o termo “necessidade de desenvolvimento”, reforçando que as demandas devem surgir dos próprios órgãos (Brasil, 2019; Rampani et al., 2021).

Essas transformações evidenciam que, entre 2006 e 2020, a gestão de pessoas no setor público passou por ajustes significativos. Camões e Meneses (2016) ressaltam que as normas legais influenciam as políticas de desenvolvimento de pessoal, mas fatores como estrutura organizacional e contexto político também moldam sua efetividade (Camões, 2013).

Diante desse panorama, a pesquisa busca analisar se as mudanças normativas do PNDP e os fatores intervenientes impactaram a atuação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte (EG/RN) em suas ações de desenvolvimento e em sua contribuição para o serviço público estadual. Os objetivos específicos são: (i) compreender a formulação das ações de desenvolvimento da EG/RN; (ii) verificar a influência das mudanças normativas; (iii) identificar fatores intervenientes; e (iv) analisar a percepção da instituição sobre sua contribuição ao avanço do serviço público.

O estudo de caso, de abordagem qualitativa, envolveu atores da EG/RN e considerou sua inserção na Rede Nacional de Escolas de Governo, composta por 262 instituições. Teoricamente, o trabalho contribui para o campo da gestão por competências na administração pública, ao tratar de um tema recente — as reformulações do PNDP em 2019 e 2020 — ainda pouco explorado na literatura.

No Banco Nacional de Teses e Dissertações, apenas dois dos 29 trabalhos sobre o Decreto nº 5.707/2006 abordam diretamente o tema (Brantes, 2012; Camões, 2013). Camões e Meneses (2016) analisaram a implementação do PNDP no contexto das políticas públicas, mas não há estudos sobre os decretos posteriores (nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020), revelando uma lacuna acadêmica. Martins e Winter (2025) também observaram que, entre 58 artigos sobre GPPC no setor público nenhum analisou o impacto das mudanças legais nas Escolas de Governo. Assim, este estudo busca preencher parte dessa lacuna, servindo ainda como instrumento de apoio ao

planejamento estratégico da EG/RN.

O artigo organiza-se da seguinte forma: revisão teórica sobre gestão por competências, mecanismos de adoção do modelo, aspectos metodológicos, análise dos resultados e, por fim, considerações finais e recomendações.

2 CONSTRUINDO O CONCEITO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A construção da episteme da abordagem fundamenta-se nas premissas de Martins e Winter (2025), que define competência como a capacidade de assumir responsabilidades em situações complexas e desenvolver uma atitude reflexiva diante de eventos inéditos, superando a ideia de trabalho como tarefas estáticas e pré-definidas. Na década de 1990, essa concepção dominou o discurso sobre competências em um ambiente marcado por contingência, complexidade e competitividade.

Nesse contexto, competência passou a ser entendida não apenas como a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), mas também como o desempenho positivo dos atores em determinado cenário, capaz de gerar valor qualitativo para a organização (Freitas; Odelius, 2018; Op De Beeck; Hondeghe, 2010b; Chouhan; Srivastava, 2014). O constructo remete, assim, a uma visão sistêmica, em que ações individuais devem estar alinhadas aos resultados estratégicos.

Essa perspectiva encontra raízes na Teoria Geral dos Sistemas, difundida a partir da década de 1970, que sustenta que nenhum setor é independente, pois todos interagem entre si para formar um todo, de modo que qualquer desajuste compromete o resultado final (Motta; Vasconcelos, 2021). Nesse sentido, Knaipe, Fernandes e Sales (2020) classificam as competências em individuais, coletivas, técnicas, distintivas e essenciais, cuja soma gera ganhos qualitativos e reflete a essência da abordagem por competências.

Se colocadas em uma hierarquia, as últimas citadas seriam as mais complexas, pois o bom funcionamento na parte de formulação e estratégias dependeriam, em grande parte, da soma de todas as outras, representariam o reflexo da organização funcionando em plena saúde e entregando seu melhor ao cliente ou usuário final. No Quadro 1 apresenta-se o conceito de cada uma destas competências:

Quadro 1: Tipologia das Competências

CLASSIFICAÇÕES	CONCEITO
Competências Distintivas e Essenciais	Conjunto de competências expressadas nos diferenciais qualitativos que as organizações possuem a oferecer perante os anseios das suas demandas; oferecerem suporte para o planejamento estratégico organizacional; as mais complexas competências institucionais
Competências coletivas	Processos de interação dos indivíduos que convergem na formação de equipes geralmente multidisciplinares, entrosadas em torno de um mesmo objetivo;
Competências Profissionais	Apesar de ter uma forte relação com o indivíduo (andarem juntas), trata-se de uma demanda relativa ao cargo, iniciando uma relação de interdependência entre as competências individuais e organizacionais.
Competências Individuais	Saberes construídos pelo indivíduo dentro e fora da organização; à sua formação, seus conhecimentos, em suma, seu repertório;

Fonte: Adaptado de Knapik, Fernandes e Sales (2020)

Martins (2026) classifica as competências em básicas, seletivas e essenciais, destacando estas últimas como fruto de aprendizado tácito e coletivo, capazes de gerar qualidade

institucional, o que representa uma simplificação da tipificação de Knapik, Fernandes e Sales (2020), mas com aproximações conceituais. Em comum, tais categorizações buscam a melhoria organizacional por meio da soma sistêmica das competências, como aponta Van Beirendonck (2009), ao defender que o fluxo integrativo vertical deve alinhar aptidões humanas à missão, visão e estratégia, enquanto a integração horizontal assegura a coordenação das etapas de desenvolvimento de competências.

Esse cenário leva à reflexão sobre a necessidade de repensar modelos tradicionais, favorecendo estruturas que valorizem colaboradores proativos e culturas orientadas a resultados (Chouhan; Srivastava, 2014). Assim, competências podem ser compreendidas como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho em determinado contexto estratégico e capazes de gerar diferenciação positiva para a organização (Martins, 2026).

No campo da gestão, Fisher e Albuquerque (2004) observam que, entre os anos 1990 e 2000, a abordagem por competências consolidou-se na gestão de pessoas da esfera privada, devido à sua adaptabilidade diante de mudanças. O êxito nesse ambiente incentivou a adoção do modelo também no setor público, o qual buscava adaptar ferramentas do mercado para impulsionar reformas institucionais (Santos, 2004).

2.1 A gestão por competência na esfera pública brasileira

A Gestão por Competências (GPPC) foi adotada no setor público por atender à necessidade de reformas culturais e organizacionais, adequando-se às expectativas estatais dos anos 1990 e 2000 (Op de Beck; Hondeghem, 2010). Nesse processo, Silva, Bispo e Ayres (2019) ressaltam que as organizações públicas têm passado por intensas transformações nas últimas duas décadas e a gestão por competências surge como suporte para superar a burocracia tradicional, tornando-se instrumento para uma cultura mais flexível e orientada a resultados (Montezano *et al.*, 2019; Carvalho *et al.*, 2009).

No Brasil, embora já houvesse iniciativas de capacitação, o marco foi a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) pelo Decreto nº 5.707/2006, que formalizou a GPPC como referência na gestão de pessoas no Estado (Camões e Meneses, 2016). Posteriormente, o Decreto nº 9.991/2019 atualizou a política, deslocando o foco do servidor para as instituições (Brasil, 2006; Brasil, 2019; Silva; Bispo; Ayres, 2019), e o Decreto nº 10.506/2020 regulamentou a lógica das “necessidades de desenvolvimento”, reforçando o planejamento organizacional (Rampani *et al.*, 2021). Essa evolução demonstra a transição de um modelo *top down* para outro *bottom up*, em que as demandas organizacionais geram ofertas de capacitação (Secchi, 2016).

Em todos os decretos, destaca-se o papel das Escolas de Governo, com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) coordenando a rede nacional, formalmente prevista desde a Emenda Constitucional nº 19/1998 (Fernandes, 2015; Martins; Winter, 2025; Brasil, 2006; Brasil, 2019; Brasil, 2020). Originalmente voltadas à formação de elites burocráticas, essas instituições assumiram também a missão de capacitar servidores em geral, estimulando inovação e mudança (Aires *et al.*, 2015). Hoje, cerca de 262 instituições compõem a rede coordenada pela ENAP, fomentando a disseminação de conhecimentos em gestão pública (Fonseca *et al.*, 2019).

Apesar dos avanços, a PNDP enfrenta desafios de implementação, ligados a fatores políticos e estruturais: ambiguidade de prioridades, influência política, ciclos de governo, dificuldades de avaliação e recursos limitados (Camões; Meneses, 2016). Nessa lógica, Camões (2013) propõe duas lentes de análise: a política, que envolve disputas de interesses e a posição do tema na agenda governamental; e a estrutural, que se refere às condições técnicas, recursos e processos organizacionais (Simon, 1979; Kingdon, 1995; Oliveira, 2000).

Essas perspectivas se conectam à noção de redes organizacionais, nas quais a interação promove aprendizagem e inovação (Klijn, 2005; Gueddes, 2014). Assim, compreender fatores

intervenientes e mudanças normativas é essencial para analisar os limites e potencialidades da GPPC nas políticas públicas de capacitação.

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

A pesquisa buscou compreender se as mudanças normativas do PNDP e os fatores intervenientes influenciam as ações de desenvolvimento da EG/RN e sua contribuição ao serviço público estadual. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, alinhada ao caráter essencialmente fenomenológico da pesquisa social (Gil, 2026), utilizando o método de estudo de caso aplicado à pesquisa de campo. Ainda para Gil (2026), esse método permite investigar fenômenos contemporâneos em seus contextos reais.

O trabalho de campo foi realizado em três etapas, combinando pesquisa documental e entrevistas em profundidade. Foram analisados decretos, manuais institucionais, materiais eletrônicos e impressos, além do decreto nº 19.896/2007. Em seguida, entre outubro de 2021 e janeiro de 2022, foram entrevistados o gestor responsável pela criação da escola (G1) e três coordenadores atuantes (C1, C2, C3), selecionados intencionalmente por suas posições estratégicas (criação, planejamento e execução), garantindo a profundidade narrativa típica de estudos de caso, com roteiro flexível e abordagem semi-estruturada (Jovchelovitch, 2000).

As categorias analíticas que guiaram a coleta e interpretação foram adaptadas de Camões e Meneses (2016), utilizadas como referência para compreender os fatores determinantes do sucesso ou limitações na implementação de políticas públicas.

Quadro 2 – Operacionalização das categorias analíticas

CATEGORIA ANALÍTICA	OPERACIONALIZAÇÃO
Das Normativas Legais do PNDP	Entender os principais pontos de mudanças que ocorreram nas normativas que regem o PNDP e se os programas de desenvolvimento da EG/RN acompanham os direcionamentos normativos que versam a respeito do tema
A estrutura organizacional	Saber se a estrutura organizacional, seja física ou técnica, consegue contemplar as necessidades operacionais da instituição.
Perspectiva Sistêmica	Observar a interação da EG/RN com outras instituições estaduais e da rede nacional de Escolas de Governo.
Da promoção dos Programas	Como se dá o planejamento e promoção dos programas e se estes se adaptaram-se às mudanças legais propostas no PNDP.
Prioridades governamentais e a influência política	Será confrontada a percepção dos atores entrevistados em relação a dinâmica interveniente dos atores políticos com a Escola, além do sentimento de prioridades que os programas tem ao decorrer dos governos
Do Papel de Desenvolvimento de Competências	Entender como se compreendem como promotores das ações de desenvolvimento de competências e capacitação do corpo de servidores estaduais.

Fonte: Adaptado de Camões e Meneses (2016)

O prosseguimento do trabalho foi dado pela transcrição das entrevistas gravadas, realizou-se a leitura do material e, quando era identificado algum ponto gerador de dúvidas, os áudios foram consultados novamente; Versões contraditórias, hesitações e silêncios foram destacados no corpus dos dados, bem como passagens relevantes do texto; os temas emergentes

no discurso foram distribuídos nas respectivas categorias, as preestabelecidas e as que emergiram durante o processo, facilitando as análises.

Por fim, o pesquisador de posse das informações, buscando a compreensão, utilizou a inferência (indução a partir dos fatos) por meio do conhecimento produzido pela interpretação das informações alinhadas à retomada na teoria para construir uma interpretação do fenômeno investigado.

Com vistas a contemplar procedimentos éticos das pesquisas científicas, todos os atores envolvidos assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), explicando os fins acadêmicos deste trabalho. Optou-se pela não divulgação dos nomes dos envolvidos, garantindo, assim, o instituto do anonimato para aqueles que participaram.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados, análises e discussões. As análises estarão divididas na apreciação dos decretos, no processo de formação e criação da EG/RN e a dialética entre mudanças das normativas e nos fatores intervenientes que possivelmente possam incidir na atuação da instituição, além da percepção dos atores envolvidos quanto ao papel na promoção do desenvolvimento de competências na esfera estadual.

4.1 Das normativas legais do PNDP

A discussão em torno destes marcos legais se torna importante por tratar de uma normatização que vincula o poder público a atuar de acordo com uma regra descrita, tornando a abordagem por competências o direcionamento a ser seguido pelas agendas, ações e políticas de recursos humanos.

Ressalva-se que os decretos em questão também tratam de outros assuntos, como as condições para licença dos servidores, além de outras particularidades que não serão abordadas por este artigo. Esta análise irá se ater a uma investigação especificamente sobre o assunto gestão por competências, como a abordagem foi referenciada e suas mudanças decorrentes das sucessões normativas.

Mesmo que os objetivos finalísticos dos decretos se aproximem bastante, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências, ficam claras algumas diferenças entre os documentos. Algumas dessas diferenças são incrementais, enquanto outras mudam as orientações da política com novas diretrizes. Atentando especialmente para o artigo terceiro dos decretos, que versa sobre as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PND), observam-se as orientações normativas que tratam do desenvolvimento por competências.

A seguir, serão apresentados dois quadros analíticos, nestes estarão distribuídos os incisos do artigo terceiro (que tratam sobre o assunto GPPC), relacionando as diretrizes com suas respectivas categorias de competência, elencadas no corpo deste artigo, além de vincular cada um desses pontos a um posicionamento conceitual, que será explicado adiante. Neste momento, a maior preocupação é a de compreender como o texto legal trata a questão em relação a tipologia das competências.

No quadro 3 estarão dispostas as diretrizes do decreto nº 5.707 de 2006, enquanto no quadro 4 as dos decretos nº 9.991/19 e nº 10.506/2020, pois não houve mudanças significativas do texto normativo neste ponto.

Quadro 3 – Análise do Decreto nº 5.707 de 2006

DECRETO nº 5.707 de 2006	TIPOLOGIA DA COMPETÊNCIA	DIRETRIZES
a.1 - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.2 - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.3- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.4 - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.5 - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.6 - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.7 - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;	Competências distintas/essenciais	Gestão Estratégica Organizacional
a.8 - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.9 - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
a.10 - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;	Competências distintas/essenciais	Processos de Gestão de Pessoas
a.11 - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;	Competências distintas/essenciais	Gestão Estratégica Organizacional

Fonte: (Brasil, 2006)

Observa-se que a construção textual do Decreto nº 5.707 de 2006 preza por uma construção de uma política de desenvolvimento prioritariamente voltada ao indivíduo, com a

oferta de programas de desenvolvimento e treinamentos direcionados aos servidores. Do inciso primeiro até o nono, oito deles deixam claro a percepção de que o Estado compreendia como papel-chave para o avanço das competências estatais, implementar uma política consistente de ações para o desenvolvimento de seu corpo de servidores, buscando uma melhoria das competências individuais e profissionais.

Knapik, Fernandes e Sales (2020) colocam essa perspectiva individual como a base para a construção de um sistema pautado em competências, mas apenas o alicerce de um conjunto mais amplo e global, que ao se utilizar destas aptidões pessoais promove o constructo de competências mais complexas para um avanço organizacional.

A seguir, o quadro três expõe a mesma perspectiva do seu antecessor, mas desta vez sob a normativa dos dois Decretos subsequentes, o nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020.

Quadro 4 – Análise dos Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020

Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020	TIPOLOGIA DA COMPETÊNCIA	DIRETRIZES
b.1 - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.2 - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.3 - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.4 - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.5 - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
b.6 - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
b.7 - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;	Competência individual / profissional	Programa de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal
b.8 - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.9 - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.10 - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos;	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal
b.11 - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.	Competências distintivas/essenciais	Processos de estratégicas e de pessoal

Fonte: (Brasil, 2019; 2020)

Fica exposto neste quadro que os decretos tiveram a preocupação em mudar o foco central do PNDP, antes inclinado a propor políticas direcionadas ao desenvolvimento dos servidores para um viés orientado para as organizações.

O texto legal foi claramente reformulado, antes com um discurso centrado nas competências individuais e profissionais, agora “realocando” os objetivos destas políticas para um parâmetro mais alto, os que contemplam as competências distintivas e essenciais, que Montezano (2021) coloca como as mais complexas, responsáveis pelos reais diferenciais estratégicos e que promovem mudanças dentro das organizações.

Percebe-se no comparativo entre os decretos, um objetivo relativamente claro de transpor o protagonismo do indivíduo servidor para as necessidades institucionais, colocando a organização pública como marco finalístico das ações das políticas de desenvolvimento de competências, acentuando que o conjunto de CHAs devem servir aos fins institucionais.

Tal ajuste da normativa vai ao encontro o que prega a literatura do tema, encarando o assunto como uma abordagem, na qual as ações de desenvolvimento de competências individuais e profissionais devem por consequência resultar em um ganho maior, um avanço organizacional (Bündchen; Silva, 2005; Op de Beeck; Hondeghem, 2010b; Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Nos textos legais, um modelo de instituição se firma como protagonista nas promoções de programas de capacitação, as Escolas de Governo, que assumem um posicionamento definitivamente sistêmico, sendo direcionadas a entender as demandas oriundas dos órgãos públicos, obrigando-as a formularem suas políticas adaptadas as necessidades e especificidades do Estado.

4.2 Escola de Governo do Rio Grande do Norte: da estrutura organizacional

O período político que compreendia a conjuntura histórica de criação da organização era o ciclo de 2007/2010. Nesta época já existia uma Escola de Governo, mas não passava de um braço da Secretaria de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN), alocada em duas salas, com uma pequena biblioteca e promovendo ações pontuais de treinamento para os servidores.

A Secretaria, no início do ciclo político de 2007, promoveu uma grande pesquisa, dentro do primeiro plano estratégico daquele governo, que apontou a percepção dos servidores estaduais sobre o papel do próprio órgão e da EG/RN, como explicita a fala do gestor (da época) a seguir:

[...] naquele momento *startou (sic)* uma cena preocupante, a massiva parte dos respondentes desconheciam completamente a EG e tomavam a Secretaria como um depósito de papéis, a simples gestora da folha de pagamentos. Era como se fôssemos um antigo departamento de Recursos Humanos. [...] (G1)

Uma série de reformas surgiu do resultado desse plano estratégico, com fundos oriundos do Governo Federal e vinculados a projetos de modernização, sendo possível realizar uma transformação na estrutura e imagem do órgão.

Esse planejamento estratégico também exacerbou nuances que indicavam um ambiente pouco propício à inserção de uma abordagem focada nas pessoas, como: as péssimas condições de trabalho; uma série de problemáticas nas relações interpessoais; e, principalmente, os proventos, sem um plano de cargos e definições nas carreiras dos servidores.

Tal cena andava na contramão do que pregam Knapik, Fernandes e Sales (2020), que afirmam a necessidade de existir um ambiente que desenvolva qualidades pessoais no capital humano institucional e nas forças de equipe, numa aliança estratégica entre organizações e colaboradores na tentativa de desenvolver e utilizar competências para atingir os objetivos

institucionais. Era denotado um espaço pouco propício à implementação de uma GPPC, como pregavam os decretos a partir de 5.707/2006.

Daí se deu a conjuntura para o processo de mudança, uma modernização institucional e desmembramento parcial da Escola de Governo, conforme aponta a fala do gestor na anteriormente referido.

[...] Era um momento que as Escolas de Governo explodiam por todo o país, a ENAP formulava encontros mostrando a sua importância e indicando verbas federais para implementá-las, não fazia mais sentido mantê-la sob a tutela absoluta da SEARH/RN. Apesar de sermos estaduais, o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração fez uma ponte para entrarmos nessas discussões. Então, começou a construção do prédio próprio e mesmo ainda dentro da Secretaria, as ações já eram divulgadas e desenvolvida uma publicização em torno de configurar relativa autonomia funcional à Escola [...] (G1).

Orientados pelas recomendações e direcionamentos da ENAP, nasce “formalmente” no Rio Grande do Norte, através do documento legal nº 19.896, de 6 de julho de 2007, a Escola de Governo do Estado (EG/RN), instituição que tem como objetivo o mapeamento e desenvolvimento das competências dos servidores públicos otimizando a capacidade da administração estadual na gestão das políticas públicas (Rio Grande do Norte, 2007).

Cabe ressaltar um termo utilizado pelo entrevistado e usado em passagem anterior, “relativa autonomia” funcional: foi dado pela condição de vínculo organizacional que a EG/RN ainda manteve com a Secretaria de Administração, que apesar de planejar e coordenar os programas de formação e capacitação estadual, no organograma definido pelo Decreto nº 19.896, a EG/RN ainda se configura como um órgão da SEARH.

Neste ponto, com um dos coordenadores foi indagado o porquê não ter dado uma autonomia absoluta à Escola, na configuração de uma fundação ou entidade autônoma:

[...] foi condicionado e planejado pela equipe da época (silêncio); retirar a EG do alcance da Secretária iria mudar o plano de deixar a equipe técnica tomar conta. Em uma fundação ou coisa do tipo, quem tomaria conta seria indicações políticas, o que não muda o que ocorre hoje (semblante de desaprovação) [...] (C1).

A narrativa já impôs uma preocupação que existia para que a EG/RN tivesse um viés técnico, com especialistas tomando conta das ações de planejamento e desenvolvimento dos programas, como também desta fala emergiu o primeiro indicativo na conversa de algumas mudanças de rumo (do técnico para o político), que serão abordadas mais à frente.

Mesmo depois de sua instituição legal, durante seis anos a EG/RN funcionou em um restrito espaço dentro da Secretaria de Administração Estadual, para em 2013, como divulga um documento oficial em seu portal, definido como “carta de serviços ao cidadão”, fosse inaugurada sua sede própria. Na ocasião o órgão passou a se chamar Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales.

A proposta foi a construção de um prédio moderno, com cerca de 5.600 metros quadrados, que contemplasse todas as necessidades de atenção aos programas de treinamento e desenvolvimento do Governo Estadual. Martins e Tinôco (2014) colocou que esta ação seria uma das prioridades do plano estratégico para conduzir as políticas de desenvolvimento de pessoal naquele ano, pois foi apontado como de alta necessidade para desenvolvimento das ações da Secretaria Estadual de Administração, que vislumbrava uma Escola com maior mobilidade estrutural.

Acompanhando os direcionamentos do PNPD, naquele momento era primordial, na visão do secretário da época (G1), um setor dedicado às políticas e ações para capacitação, o que preconizava o decreto lei nº 5.707/2006, que colocava as EG como um dos órgãos responsáveis por estes programas.

Camões (2013) realizou uma investigação em instituições que conseguiram implementar as diretrizes do mencionado decreto. Como resultado apenas os que propuseram um real planejamento estratégico conseguiram lograr êxito. As ações aqui explicitadas se enquadram no que Camões (2013) denomina de gestão empreendedora, com uma perspectiva de visão futura, pautada em planos elaborados estrategicamente para uma determinada situação.

O planejamento da gestão de época corroboraria com as perspectivas de Oliveira (2000), na qual afirma que para um bom desempenho das atividades planejadas, seria preciso uma estrutura física condizente com as necessidades institucionais, dando alicerces desde seu corpo técnico até a execução de suas ações.

No decorrer das entrevistas com os atores envolvidos na pesquisa, observou-se que apesar do documento que indica as dimensões da EG/RN ainda estar publicado no ano de 2022, a realidade há muito tempo é outra. Com o advento da Copa do mundo do Brasil, em 2014, um ano após a inauguração do prédio, a estrutura passou a ser dividida com a Secretaria Estadual de Segurança, em um processo que seria temporário, mas foi se institucionalizando até se tornar algo difícil de reverter. Ao se indagar se isso compromete o funcionamento da Escola, um dos envolvidos na pesquisa respondeu:

[...] pois é, já na inauguração, ou pouco depois, perdemos espaço para Secretaria de Segurança, metade do espaço. Prometeram reformar o prédio deles, mas até agora nada. A tendência hoje (semblante impositivo), 2022, é mais fácil a EG sair do prédio do que a segurança [...] (C3).

Os caminhos das entrevistas tomam um direcionamento que demonstraram um claro descontentamento com a postura que o atual governo estadual tem com a escola, mas esse ponto será discutido um pouco mais à frente.

Quanto à estruturação organizacional, não houve qualquer condicionamento de problemas ou dificuldades de atuação pela EG/RN por estar vinculada como órgão à Secretaria de Administração, pois enfatizaram que para desempenharem seu papel, ela tem toda autonomia para planejar suas ações. As dificuldades do momento giram em torno de executá-las, em parte, pela diminuição dos contratos de parcerias com outras entidades, como será apresentado e discutida a seguir.

4.3 Fatores intervenientes: perspectivas sistêmicas

Durante todo o percurso de existência da EG/RN, sempre houve uma próxima relação com outras instituições, desde o atendimento às necessidades destas ou firmando parcerias nas ações de promoção das suas ações de desenvolvimento de pessoal. Camões (2013) aponta que, via de regra, as relações interorganizacionais estão como pano de fundo para toda a política, que normalmente é gerida por mais de uma organização.

Assim, a relação da instituição com a ENAP sempre foi de proximidade, logo foi firmada a parceria para desenvolvimento de servidores estaduais nas bases da Escola Nacional, como também a legitimação da EG/RN como integrante da Rede Nacional de Escolas de Governo. Configurando essa parceria, no ano de 2018, a instituição potiguar, em parceria com a ENAP, promoveu o 12º Encontro Nacional da Rede de Escolas de Governo, dedicado a debater o papel destas organizações e trocar experiências.

Essa estreita relação também pode ser observada na pesquisa realizada por Souza (2017), ao estudar a formação de redes entre escolas de governo, apontando que existia um forte vínculo

institucional entre a EG/RN e a ENAP, principalmente em sua fase inicial. Camões (2013) aponta como foi importante o papel da ENAP no desenvolvimento e consolidação da rede nacional de Escolas de Governo, dando suporte e direcionamento para criar laços e forte relação interorganizacional entre as mais diversas escolas, proporcionando um intercâmbio e ganhos organizacionais por meio da troca de experiências.

Era comum os servidores estaduais irem à ENAP para participarem de programas de treinamento e desenvolvimento, mas hoje, perguntados se essa parceria continua estreita, relatou-se que a parceria se restringe a cinco cursos online que a instituição nacional disponibiliza para EG/RN.

Perguntados se a pandemia por qual passamos desde o ano 2020 teve influência nesse afastamento, um dos respondentes disse que possivelmente, mas que isso já ocorre desde 2019, coincidência ou não, início do atual ciclo político.

A forte relação denotada por Souza (2017), que afirmava um contato quase diário entre as instituições — uma vez que uma parte significativa das ações desenvolvidas pela EG/RN estaria espelhada nos processos da ENAP, conforme o discurso dos atores envolvidos — foi diminuindo consideravelmente durante a atual gestão organizacional.

Se mostra preocupante uma organização apontada por Souza (2017) como central na rede nacional de escolas de governo se afastar do principal órgão coordenador do sistema, imaginando a perda parcial da possibilidade do compartilhamento de conhecimentos e experiência sobre boas práticas, além de uma parceria que se mostrou bem positiva há pouco tempo.

Outra grande parceria identificada na oferta de ações de capacitação foi com a Fundação Getúlio Vargas, uma das pioneiras e referência na oferta de cursos a distância no país, fator que se revelou extremamente apropriado para a primeira fase da EG/RN. O contrato firmado na época proporcionou uma vasta variedade de cursos de aperfeiçoamento nas mais diversas áreas do serviço público, um acordo de uso irrestrito do conteúdo EAD da FGV.

Essa parceria proporcionou uma série de ações principalmente de treinamentos pontuais, que Carvalho (2008) coloca como capacitações importantes para o desenvolvimento das atividades cotidianas, proporcionando um melhor desempenho no dia a dia laboral.

Outras fortes parcerias que a escola possuía, eram com as instituições do ensino superior, como a firmada com a Universidade Potiguar, para os primeiros cursos de tecnólogo em gestão pública; a Universidade Federal, com o mestrado profissional; o Instituto Federal, com cursos de especialização em gestão pública. Todos estes antes do atual ciclo político, como destaca a passagem relacionada ao assunto:

[...] No momento, nesse governo, não conseguimos firmar UMA (aumentando o tom da fala).... um contrato, não digo nem parceria! O que a gente tem hoje é com o IF, que foi assinado no dia 31 de dezembro de 2018, no apagar das luzes do outro governo. É o único contrato de parceria que temos. [...] (C1).

Ao tentar compreender os motivos dessa diminuição nas parcerias firmadas, de acordo com o entendimento do ator entrevistado, considera-se que uma possível explicação é que o atual governo pode não demonstrar um interesse significativo nessa agenda política, possivelmente enxergando as ações de formação e capacitação mais como um gasto do que como um investimento estratégico.

Fonseca *et al.* (2019) aponta que estas parcerias são fundamentais e apoiadas pelas diretrizes do PNPD, pois conseguem aproveitar um conjunto de excelências diversificadas, com cada entidade participando do processo e somando positivamente para formação de uma rede de capacitação.

Mas ao se analisar os contextos apresentados, percebe-se que a cada dia a EG/RN perde espaço e sua capacidade sistêmica de interagir com outras instituições, seja por falta de intercâmbio ou dificuldades de firmar parcerias via contratos para a promoção de suas ações.

Foi possível apreender nas falas dos entrevistados que a EG/RN, mesmo com uma estrutura física significativa, não possui um corpo de servidores especializados no ensino. Ela é um grande órgão administrador das políticas, dependendo sistemicamente de outras instituições para promover suas ações. A EG/RN planeja e promove a execução das suas políticas, em grande parte, através de cursos online ou contratos com outras instituições de ensino, além de locar seus espaços para terceiros promoverem seus cursos.

Diminuir a capacidade de firmar parcerias está diretamente relacionado à menor capacidade de promover capacitação e programas de desenvolvimento de competências dos servidores estaduais.

4.4 Fatores Intervenientes: da Promoção dos programas

No seu início, a EG/RN (2007-2012) disponibilizava uma carta de cursos online na qual sustentava vários centros em cidades estratégicas, nos quais os servidores se deslocavam para serem assistidos por toda uma estrutura definida como polos, já bem difundidos nos planejamentos de cursos a distância.

Carvalho *et al.* (2009) já explicitavam a importância desta forma de capacitação, pois seriam entendidas como ações de aprendizagem, geralmente de curta duração, visando o desenvolvimento de capacidades específicas em determinado tema. Os principais beneficiados seriam servidores de cidades menores, sem acesso a grandes centros e programas de formação, que demandariam a presença constante dos participantes.

Foi então que o modelo foi dando espaço para outras ações, determinadas a partir do resultado de uma série de fóruns de discussões para levantar as demandas dos órgãos estaduais, nos quais eram apontadas as necessidades de formação nas prioridades destas instituições.

Neste ponto, ficou claro que a interpretação do contexto de necessidades de programas e treinamento por parte da EG/RN conseguiu se adiantar a própria normativa do PNPD:

Em uma primeira fase ela atendia as necessidades de promoção das políticas aos moldes do decreto nº 5.707, no qual ofertava uma série de cursos e focava no treinamento do indivíduo; ao observar que suas ofertas deveriam partir das necessidades das instituições, promovendo rodas de debates e discussões em torno destas demandas, as ações passaram a surgir de um movimento inverso ao preconizado pelo decreto de 2006. A partir dali, mesmo ainda oferecendo uma carta de cursos, um outro planejamento pode ser fomentado, aquele que escutava e oferecia o que era sugerido pelos órgãos do Estado, atitude esta defendida pela modernização legal do PNPD, descritas apenas nos textos dos decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020, como explicita o trecho do artigo 3 dos documentos: “estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento” (Brasil, 2019; Brasil, 2020).

Esse olhar à frente da normatização pode ser observado no discurso dos entrevistados, que apontaram com orgulho a fase em que a EG/RN era tida como modelo nacional, em meados da década de 2010, no qual recebiam diversas comitivas de outras instituições para conhecerem seu universo, considerado um *case* de sucesso nas ações de desenvolvimento de competências.

Com o tempo as ações de aperfeiçoamentos específicos, aqueles de curta duração, foram perdendo força, pois em paralelo eram divulgadas as reestruturações dos diversos planos de carreiras dos servidores públicos estaduais, documentos que condicionavam as progressões a cursos mais robustos, como graduações, especializações, mestrados e doutorados.

Carvalho (2008) aponta que estes cursos se diferenciam das capacitações, por proporcionarem competências mais complexas, com a capacidade não apenas de prover um conhecimento pontual, mas a de mudar vidas. Na concepção do autor, estas modalidades operam transformações na constituição daquele que aprende, em um verdadeiro processo de formação.

Os planos de cargos e salários, que desencadearam a busca pelos programas de formação, foram sendo modificados setorialmente, por secretarias e adaptados à realidade de cada serviço, como exemplo, a atual Lei Complementar nº 694, de 17 de janeiro de 2022, que reestrutura a carreira dos titulares de cargo público de provimento efetivo da Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP), que divide as progressões em duas categorias: por mérito profissional, dependendo dos anos de trabalho e cumprimento de regras regimentais; e a promoção por qualificação, dada automaticamente sempre que houver a validação do certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo o qual o servidor é titular (Rio Grande do Norte, 2022).

O mesmo foi elaborado em diversos outros órgãos como Polícia Militar, Polícia Penal, Civil, DETRAN, UERN entre outros que estão sendo revistos ou negociados com suas respectivas categorias (Rio Grande do Norte, 2021).

Essas reestruturações vão ao encontro o que defende Mendes *et al.* (2018), sendo um poderoso fator motivacional, contribuindo para um sentimento de valorização e perspectivas de novos desafios para os servidores. Um possível planejamento de carreira tira o servidor do sentimento de estagnação, proporcionando um caminho em busca de novos saberes.

Fernandes (2015) ainda aponta que as ações das EG deveriam sim ser uma política que andasse em paralelo com os planos de carreira, sendo complementares entre si, dando mais sentido aos processos de formação e desenvolvimento das competências.

Mas dentro do contexto da Escola, esse condicionamento nas progressões, provocou uma redução do interesse por cursos de capacitação, mudando gradualmente o planejamento inicial da EG/RN, que posteriormente a 2010, passou a firmar parcerias com outras instituições de ensino superior para promover ações que tivessem a capacidade de propor a progressão para os servidores.

Com isso, houve uma maior concentração da participação dos servidores que moravam na capital, ou cidades próximas, visto maior facilidade para deslocamento para os centros promotores dos cursos, desta vez em modalidade presencial.

Um outro ponto colocado como central nas prioridades de promoção dos cursos serem na modalidade presencial, foi a alta faixa etária do corpo de servidores estaduais, que segundo um dos atores entrevistados, foi considerado um fator limitante, alegando menor capacidade adaptativa às tecnologias EAD.

não foi objeto de estudo desta pesquisa, mas tal percepção não corrobora com alguns trabalhos feitos na área, como o caso dos resultados encontrados por Marini e Boruchovitch (2014), no qual as autoras identificaram que estudantes mais velhos possuem maior capacidade de autorregular a sua aprendizagem; corroborado por Bacan, Martins e Santos (2020), que propuseram um estudo no qual identificaram que estudantes de maior idade (32 a 60 anos) obtiveram maiores pontuações nos fatores de aprendizado no EAD, muito graças à sua maior capacidade de maturidade e fuga de fatores de não comprometimento acadêmico.

Esse contexto pode indicar um ponto a ser explorado por futuras ações e planejamentos dos programas da EG/RN, com uma pesquisa mais aprofundada da real capacidade de aceitação das atividades na modalidade EAD, visto que, em um cenário contemporâneo, denota-se uma opção pautada em uma tecnologia cada vez mais consolidada. Medir se a queda do interesse foi realmente pela modalidade ou conteúdo dos cursos oferecidos, seria uma das possíveis perspectivas.

Outro ponto passível de reflexão é que os cursos oferecidos na modalidade a distância são majoritariamente de curta duração, que não pontuam para fins de progressão. Daí, cabe saber se a baixa procura tem a ver com a real capacidade dos servidores adaptarem-se à realidade EAD ou se o interesse vincula-se necessariamente na relação ganho de competência com progressão funcional.

Um outro fator impeditivo de algumas ações EAD foi citado e faz uma ponte com as condições físicas da Escola, a falta de estrutura apta a promover esse tipo de curso:

[...] temos estrutura, salas, mas nenhum com capacidade de ofertar os cursos a distância, ficamos dependendo de ferramentas feito Meets e Zoom, se derem pau, o curso também falha junto. Você vê a ENAP, tem salas de videoconferência e toda a estrutura para propor capacitação online.... aqui não tem nada, é paredes, computadores velhos ou pessoais e reza pra dar certo [...] (C2).

Um exemplo disso foi o cancelamento do projeto Gestão Pública em Pauta, em 2020, configurado na forma de *lives* quinzenais, no qual um especialista nacional era convidado para dialogar com servidores agrupados em uma das salas da Escola, mas não teve continuidade por falhas técnicas: (C1) “os computadores falhavam, a internet caía, a gente passava vergonha com os palestrantes. Queremos continuar com o projeto, mas de forma presencial, porque *online* foi uma péssima experiência”.

É compreendida a queixa e descontentamento com a falha do sistema, mas nos dias atuais, um baixo investimento e um profissional competente em tecnologia resolveria esse tipo de problema. O mundo, diante da pandemia, mostrou as facilidades do acesso e uso das ferramentas à distância, com Universidades e Empresas utilizando as mais variadas formas de se comunicar para se adaptarem a essa nova realidade. Leopoldino (2001), em um estudo da Universidade de São Paulo, já explicitava a viabilidade das tecnologias de época (vinte e um anos atrás) para o bom funcionamento das práticas de videoconferências, acreditando-se que nos dias atuais os problemas relatados seriam simples de se resolver.

Caberia um levantamento se o problema é realmente estrutural ou técnico, desde já afirmando ser, em teoria, aparentemente simples de ser adequado para sua plena funcionalidade. Cabendo a ressalva que a modalidade de videoconferências é apenas uma das várias possibilidades do EAD.

É necessário também diferenciar a capacidade da Escola com a dos participantes, colocar tudo em um mesmo espectro não faz sentido. A lógica da falta de capacidade da instituição promover videoconferências se difere das ofertas de cursos EAD, pois essas dependem da capacidade tecnológica dos alunos em receber e participar das ações programadas em uma plataforma específica.

Ao avançar no assunto, surgiu outro fator negativo imputado a elevada faixa etária dos servidores. Foi aberto em 2018, em uma parceria com o IFRN, vagas para o curso de graduação em gestão pública, seriam três turmas, mas a última não teve procura suficiente, e a segunda sendo formada com muita dificuldade, dado as regras de ingresso, na qual só seriam aceitos servidores efetivos e com mais de três anos para se aposentarem. Tais pré-requisitos só foram atendidos nas duas primeiras turmas.

Mais uma vez observa-se a restrição da possibilidade de candidatos, uma vez que o curso seria presencial e na localidade de Natal, delimitando os possíveis participantes a um pequeno raio geográfico.

Ao se basear no perfil de procura das duas turmas que foram constituídas, a grande maioria dos que procuraram foram de órgãos com planos de carreiras estabelecidos, como policiais e bombeiros. Duas classes de servidores que mudaram seu perfil de ingresso nas carreiras, hoje exigindo curso superior no ato de seus concursos, sendo assim, uma parcela do seu efetivo ainda não possuía graduação ou especialização, fatores de travamento nas suas progressões:

[...] estamos com busca alta dos que participam de profissões de ...como posso dizer.... de rua, de combate, tipo policiais militares e bombeiros, pois uma parcela deles, os mais antigos, só sobem agora com o diploma... mas estamos com dificuldades de público na área de administração e pessoal que trabalha

nas secretarias, pois não se enquadram no edital, muito próximos da aposentadoria [...] (C2)

Schikmann (2015) já indicava que a possibilidade de uma melhoria da remuneração individual, dinamizaria a busca por competências, fundamentados na equalização justa dos planos de cargos e de carreiras e a formação de um quadro de servidores valorizados e profissionalizados.

Essa perspectiva de dificuldades no enquadramento dos programas de desenvolvimento de pessoas da EG/RN pode ser um indicativo de necessidade de renovação ou abertura de novas vagas para ingresso em carreiras específicas do Governo Estadual. No momento que foi identificado muitos candidatos deixados à margem por estarem próximos da idade de se aposentar, abre uma real situação que pede o recrutamento de novas forças de trabalho para substituir os que estarão prestes a sair.

Ao direcionar os discursos para o planejamento da carta de cursos que é oferecida, os programas e ações de capacitação de competências propriamente ditas, foi explicitado a formação de um grupo técnico para discutir os planejamentos anuais.

A cena anterior indicava uma relação do planejado *versus* execução de 70% (valores estimados pelo entrevistado), mas com o tempo esses números foram diminuindo, chegando no máximo a 30% hoje, e mesmo que a gestão da EG ainda participe das decisões de ofertas para o ano de 2022, ela não tem ingerência nos cursos que serão aprovados:

[...] Era tudo planejado entre EG e SEARH e durante o ano executávamos cerca de 70% das ações programadas, presencialmente, mesmo com todas as dificuldades, executávamos. Hoje ainda fazemos parte das decisões do que faremos em 2022, entretanto nem 30% é executado, porque...porque (risos constrangidos) ...enfim, cada gestão tem sua visão do que é uma Escola de Governo (C1)

Além do baixo nível de execução, ao insistir em indagar se os planejamentos hoje são elaborados pela própria EG, foi dada uma afirmativa positiva, mas acompanhado com um tom irônico e incisivo declarando um “ainda é”. Tal fala foi complementada com a informação de um processo de encolhimento forçado, além de um número insuficiente de servidores efetivos para atender às necessidades do órgão. “Hoje temos que agradecer aos bolsistas, estagiários e terceirizados, sem eles seria quase impossível funcionarmos, não temos servidores suficientes”.

Indo contra a situação exacerbada, Guimarães (2000) afirma que para o setor público o desmonte e o *downsizing* (diminuição planejada do quadro de servidores), só se justifica na busca por maior flexibilidade, mas depois de confirmada a capacidade organizacional para atender suas necessidades funcionais.

As falas e depoimentos dos coordenadores foram todos em um mesmo direcionamento, o de apontar dificuldades da Escola com este ciclo político iniciado no ano de 2018, no qual o sentimento geral dos entrevistados, é o de que as prioridades foram direcionadas para outros setores do governo.

4.5 Fatores intervenientes: prioridades governamentais e a influência política

O sentimento passado nas narrativas tomou um caminho que posiciona a EG como coadjuvante na agenda atual de governo, mesmo nas áreas que seriam de sua competência.

Ao declarar que nos dias atuais só conseguem desenvolver 30% das ações programadas, cabe complementar com uma outra informação recebida de outro entrevistado, começando a se montar um cenário de possível intervenção política na atuação de EG/RN, na percepção dos seus servidores:

[...] certas coisas são difíceis de entender, mesmo com recursos pra fazer, não conseguimos capacitar, não sai do papel nem 30%. Com certeza esses recursos estão sendo gastos para outros fins. Então, a capacitação não está sendo uma prioridade para o servidor. Antes, qualquer servidor que chegasse aqui, mesmo sendo fora do Estado conseguia, hoje, não conseguem nada de imediato por aqui. [...] (C3).

Deixando o discurso transcorrer, pois o posicionamento do entrevistado neste momento foi um pouco exacerbada, foi dado como exemplo um curso atualmente ministrado dentro da Escola, com seus participantes sendo policiais militares, bombeiros e servidores da PGE (Procuradoria Geral do Estado). Uma empresa locou o espaço por dois dias para ministrar cursos para esses órgãos, no qual anteriormente, segundo o coordenador, essas capacitações eram dadas pela própria Escola, mas os órgãos cansaram de negativas e estão firmando contratos diretos com as empresas privadas.

[...] Tomo como exemplo os bombeiros, eles cansaram, cansaram de abrir processos e mais processos e terem seus pedidos negados. Essas empresas vendem vagas de cursos e os órgãos estaduais estão indo, pois por aqui não sai. Os processos iniciam e morrem, sempre na negativa [...] (C3).

Com um olhar normativo, neste ponto foi possível mais uma vez observar que a EG/RN se adequou a uma realidade preconizada pelo decreto 10.506/2020, no qual define que as solicitações relacionadas ao PNDP saem das características das ofertas "empurradas", para agora compreender um processo de solicitação através de um sistema central, no caso nacional via SIPEC, no qual as organizações que necessitem de programas de capacitação, preenchem uma solicitação que seguirá um fluxo até ser aprovada ou não. No caso federal, as vistas são realizadas pela ENAP e a aprovação pelo Ministério da Economia (Rampani *et al.*, 2021).

A instituição Estadual segue um fluxo processual muito parecido, no qual as instituições via sistema estadual (SEI – Sistema Eletrônico de Informações) solicitam uma ação de treinamento, que é avaliado pela administração central e fica passível de aprovação ou não. O processo seria: as instituições fazem suas solicitações via sistema integrado, a EG/RN através das demandas formulam um planejamento em cima das solicitações e cada uma das ações é autorizada ou não pelo Governo central.

Os antigos fóruns mencionados no corpo do texto, deram espaço para os processos *online*, sistema instituído em 2018, apontando mais uma vez que a EG/RN sistematizou seu fluxo à frente da normativa do PNDP, que só veio a direcionar essa conduta firmemente no ano de 2020. Rampani *et al.* (2021) coloca que uma sistematização neste sentido, busca tornar os processos mais simples e fluidos, proporcionando ferramentas e um sistema completo que consiga contemplar todas as demandas dos órgãos e entidades no que diz respeito a solicitações de programas de capacitação ou formação.

Diante da nova forma de solicitação, foi indicado o surgimento de uma grande fila de processos, com os planejamentos anuais de cursos sendo formatados em cima dessas demandas. Mas as execuções ficam muito aquém das expectativas, existindo solicitações paradas a mais de três anos, sem sequer uma resposta negativa dos responsáveis pelo processo decisório.

Na perspectiva apreendida nas entrevistas, hoje o catálogo tomou como premissa as ofertas de cursos com a “perspectiva de serem atendidas para o ano” (fala de um dos entrevistados), pois não se sabe da aprovação ou não da capacitação.

Também foi indagado quem seria o responsável direto para gerir os fundos destinados aos programas de desenvolvimento dos servidores; ao explicar, tomou-se como origens dos recursos o Fundo de Desenvolvimento de Estudo e Pesquisa do Rio Grande do Norte (FUNDESP/RN), e que esses valores sempre foram geridos pela SEARH, mas pela primeira vez, neste ciclo político, a administração desses recursos ficou a cargo da Secretaria Estadual de

Planejamento (SEPLAN), juntando-se a conta única do Estado. Fator esse apontado como mais um dificultador para a aprovação das propostas da EG/RN, dada diminuição da transparência no uso destes recursos.

Torelly e Lima (2019) apontam que essa centralização também pode ser vista na condução do PNDP, quando as decisões das ofertas dos programas de desenvolvimento de pessoa, a partir de 2019, passaram a ser centralizadas no Ministério da Economia. Alegam que com isso diminuíram a autonomia das organizações e prejudicaram servidores, ante a criação de restrições não previstas em normas hierarquicamente superiores.

Exemplificando a passagem anterior, os autores usaram o caso das universidades, citando o art. 207, da Constituição Federal, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial”, enquanto a nova dinâmica de aprovação do PNDP centraliza as decisões, provendo uma intervenção de um órgão da Administração Federal diretamente sobre a autonomia universitária (Torelle; Lima, 2019; Brasil, 1988).

O caso em questão não se aplica na EG, mas demonstra como a centralização dessas decisões para uma outra esfera pode ter influência na atuação de quem perde a autonomia da gestão dos recursos destinados a determinada política.

Dada a opção de não se comprometerem, foi perguntado sobre a livre nomeação dos cargos de direção da Escola de Governo, se seguiriam uma linha técnica ou de alinhamento com o viés político. Dois dos entrevistados preferiram não tecer comentários sobre a atual direção, mas um se posicionou e fez questão de expor seu ponto de vista, enfatizando que era “sua interpretação”:

[...] uma excelente pessoa, academicamente muito competente, da universidade ele... mas de gestão, digo, gestão geral mesmo, fica muito a desejar. Existe uma confusão de aqui ter a nomenclatura de escola botar um acadêmico para gerenciar, mas não, pra isso precisa de gestor...parece aquela história de por um médico para ser secretário de saúde; na medicina se ensina a cuidar de pessoas e não de instituições, entende? [...] (C1).

A partir da percepção do ator entrevistado, pode-se inferir que há uma possível falha de interpretação por parte do Governo Estadual em relação às atribuições de cargos e funções. Segundo o entrevistado, a escolha de um acadêmico para gerenciar uma instituição voltada para capacitação pode refletir uma confusão sobre as competências necessárias para a administração geral. O indicativo é de que a designação para o cargo deveria refletir uma confiança na capacidade técnica e administrativa apropriada, similar à forma como um médico, especializado em cuidar de pessoas, pode não estar necessariamente preparado para gerenciar uma secretaria de saúde.

Mas não excluímos de forma alguma que o indicativo possa ser condicionado aos próprios interesses políticos do atual Governo, deixando à frente da escola um agente com percepções mais alinhadas com as condutas e anseios da gestão atual. Simon (1979) já expusera que os atores e grupos promovem suas decisões pautados na maximização de seus interesses e não necessariamente em escolhas racionais. Cabe ressaltar que não foi objeto de estudo deste trabalho, apenas emergiu das narrativas provocações passíveis de serem abordadas.

Mas a percepção é de que a expectativa inicial de uma instituição pautada em cargos técnicos, pelo menos neste governo, foi tomando outros rumos, com um viés mais político e de intervenções pontuais na forma de atuar da Escola.

[...] Nesse Governo mudou tudo, tudo mesmo, até a conduta ideológica; antes aqui era tudo técnico, voltado a pensar no profissionalismo; Hoje não existe mais...não temos mais nem a opção de gerenciar os recursos para nossos cursos, quem decide é de cima, as prioridades são escuras e ninguém faz questão de clarear [...] (C3).

Durante todos os relatos foi se delineando um universo no qual fatores políticos pautam as ações e a capacidade de alcance da Escola de Governo, restando saber se esse processo causou algum tipo de sentimento relacionado a própria razão de existir do órgão, a de promover capacitação e desenvolver competências dos servidores estaduais.

4.6 Do papel de desenvolvimento de competências

Emergiu a partir das narrativas aqui apreendidas o descontentamento com o atual papel desempenhado pela Escola em relação a sua missão de desenvolver competências do corpo de servidores do estado.

Ao se indagar diretamente quanto aos seus sentimentos como instituição responsável pelas ações de aprimoramento das competências, as respostas foram de desânimo. Um preferiu se calar e apenas acenou negativamente com a cabeça (C2); o segundo (C1) afirmou que acredita em dias melhores, mas se a linha governamental mudar; o terceiro será ilustrado com sua própria fala a seguir:

[...] “hoje, não tenho dúvidas que estamos subutilizados, tem recursos, tem demanda, mas acima de tudo, tem negativas. Essa escola está definitivamente grande para o que ela está fazendo... e olha que só usamos metade do prédio. Quem usa essa escola hoje são instituições de fora, que fazem sublocações [...] C1).

Outro respondente (C3) foi enfático no seu pessimismo, não quanto ao papel, mas ao futuro da EG: “isso seria interessante perguntar a várias outras pessoas, porque minha visão é bem pessimista, de verdade mesmo... assim, voltaremos aquelas salinhas de antigamente!”.

O sentimento descendente de ânimo pode ser visto nestas narrativas, com uma Escola que era modelo e foi sendo gradativamente enfraquecida na sua capacidade de prover seus planos e ações para desenvolver as competências dos servidores.

Ao se contrapor a interpretação das narrativas com a perspectiva dada por Carvalho *et al.* (2009) sobre o papel das Escolas de Governo, é possível entender o declínio no sentimento de papel a ser cumprido pelos atores envolvidos:

As escolas de governo desempenham papel fundamental nesse conjunto de esforços. É sua incumbência pensar formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas (Carvalho *et al.*, 2009, p. 25).

O atual Governo claramente, pelo menos na perspectiva dos servidores da EG/RN, elenca prioridades diferentes das que o órgão se propõe a realizar. Ao analisar o primeiro ciclo normativo do PNPD, Camões e Meneses (2016) afirmaram ter identificado que os casos apontados de sucesso dos programas de desenvolvimento de pessoal, em sua grande maioria, havia a presença da temática de interesse e dada como prioritária na agenda dos dirigentes superiores e, consequentemente, nestes casos foram criadas estruturas e disponibilizados os recursos para esses programas.

O ponto acima mostra que todo o planejamento estratégico da EG/RN pode sofrer forte influência relativa à agenda governamental, no qual a disponibilidade de recursos e estrutura estará diretamente relacionada as perspectivas dos gestores do ciclo de momento.

Não se pode dissipar o real lugar da EG/RN, que é um órgão pertencente a estrutura do Governo Estadual, com seu papel definido e devendo estar pronta a atender as políticas indicadas por seus governantes. Mas o sentimento de encolhimento e diminuição do seu papel é justo e

inerente a cada servidor participante do processo, cabendo a cada um continuar atuando em prol dos interesses e objetivos organizacionais da sua instituição, a EG/RN.

Enfim, visto o que foi dito, cabe saber realmente se o interesse do Governo Estadual é o de fomentar o desenvolvimento e capacitação dos servidores, visto que os planos de carreira vinculam legalmente aos avanços funcionais, aumento dos salários e consequentemente gastos públicos. Este não é um dado coletado nesta pesquisa, mas uma provocação que se encaixaria no contexto por qual passa o Estado do Rio Grande do Norte em 2022, com folhas de pagamento em atraso, fornecedores sem receber e a eminente e propagada crise da previdência, comumente vinculados nos mais diversos canais de mídia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar se as mudanças normativas que direcionam o PNDP e os fatores intervenientes influenciam as proposições das ações de desenvolvimento de pessoal da EG/RN e sua percepção de contribuição para o avanço do serviço público estadual.

Os resultados indicaram que a Escola de Governo do Rio Grande do Norte sempre esteve um passo à frente da normativa legal. No início de suas atividades, alinhou-se ao Decreto nº 5.707/2006, promovendo diversos cursos para servidores estaduais. A partir de 2014, passou a realizar fóruns de discussão voltados à identificação das reais necessidades das organizações públicas, buscando planejar sua oferta de cursos de forma mais estratégica. Essa postura antecipou a lógica das reformulações do PNDP de 2019 e 2020, que deslocaram o foco do desenvolvimento individual para o organizacional (Rampani *et al.*, 2021).

Atualmente, o processo de formulação dos programas de capacitação da EG/RN segue as premissas do PNDP, no qual as demandas partem dos órgãos de origem dos servidores a serem capacitados. A instituição utiliza um sistema integrado para receber, avaliar e propor treinamentos, que posteriormente são submetidos à aprovação e à liberação de recursos pela SEPLAN e pelo Governo Estadual. Assim, a Escola atua em consonância com as diretrizes legais, mas sua forma de atuação antecede a legislação vigente, demonstrando maturidade institucional e capacidade de inovação.

No que se refere aos fatores intervenientes, observou-se uma percepção de crise institucional e de perda de protagonismo da EG/RN, atribuída em grande parte ao atual ciclo governamental, no qual sua atuação deixou de ser considerada prioritária. Verificou-se um processo gradual de entropia institucional: a estrutura administrativa vem perdendo capacidade de suprir suas próprias demandas, os investimentos foram reduzidos, e as propostas de capacitação têm sido frequentemente negadas. Soma-se a isso a mudança na gestão dos recursos das políticas de formação, que deixaram de ser geridos pela Escola/SEARH e passaram a ser centralizados pela SEPLAN.

Essa conjuntura provocou uma diminuição na valorização da EG/RN dentro do governo estadual. Muitos entrevistados relataram que a atual gestão não considera prioritária a formação e capacitação de servidores, justamente exigem a comprovação de diplomas ou certificados de cursos de formação, ofertas que, em outros períodos, eram promovidas com regularidade pela Escola.

O estado do Rio Grande do Norte enfrenta uma crise financeira acentuada, sobretudo em função dos gastos com pessoal e previdência. Tal cenário pode justificar a baixa prioridade atribuída à capacitação, uma vez que o governo tende a evitar ampliar despesas com pessoal. Contudo, os dados desta pesquisa não permitem confirmar essa relação de forma conclusiva, deixando a questão em aberto para futuras investigações. Autores como Camões (2013) e Camões e Meneses (2016) já destacaram que o sucesso de uma política pública depende, em grande medida, da agenda de interesses do governo vigente, condicionando recursos e estruturas à compatibilidade com suas convicções políticas.

Ao longo deste percurso, constatou-se que a EG/RN mantém coerência com as diretrizes do PNPD e, apesar das restrições estruturais e financeiras, demonstra resiliência institucional. A pesquisa contribui para as discussões sobre políticas públicas de desenvolvimento de competências ao oferecer uma leitura sobre a atuação de uma Escola de Governo sob os enfoques legal, técnico e político.

Os resultados demonstraram a complexidade dos fatores que influenciam as políticas e ações de instituições dessa natureza. Reconhece-se, contudo, limitações relevantes, como o número reduzido de entrevistados, um diretor e coordenadores, que, embora tenham fornecido contribuições valiosas, expressam sobretudo o sentimento interno da instituição. A ausência de manifestação do atual gestor, indicada por problemas de agenda, impossibilitou uma análise mais abrangente e comparativa das percepções.

Diante dessas limitações, sugerem-se novas pesquisas que possam ampliar o debate, como a inversão de perspectivas, observando a EG/RN sob a ótica de gestores de outros órgãos ou dos próprios servidores capacitados, além de comparações entre diferentes ciclos políticos, verificando eventuais mudanças nas prioridades institucionais. Outra possibilidade seria compreender o real interesse dos servidores nos cursos de capacitação, analisando se a motivação está voltada ao aprendizado ou às progressões funcionais.

Por fim, ressalta-se que este estudo não teve caráter prescritivo, mas reflexivo. Seu propósito foi construir cenários e provocações que ajudem a compreender a realidade vivenciada pela EG/RN e os desafios enfrentados por instituições que atuam na formação de servidores públicos. A pesquisa reforça a importância da resiliência dessas escolas, pois, a cada novo ciclo político, inicia-se uma nova história; e enquanto houver serviço público e servidores, haverá espaço para uma Escola de Governo comprometida com o desenvolvimento de competências. Afinal, nunca se deixa de aprender.

REFERENCIAS

AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R.; AYRES, K. V.; ARAÚJO, A. G. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1007-1027, 2014.

ARAÚJO, L. M.; RODRIGUES, M. I. A. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 1, p. 43-62, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/87>. Acesso em: 16 maio 2021.

BACAN, A. R.; MARTINS, G. H.; SANTOS, A. A. A. Adaptação ao ensino superior, estratégias de aprendizagem e motivação de alunos EaD. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 40, e211509, 2020. DOI: 10.1590/1982-3703003211509.

BARZELAY, M. et al. **Research on Public Management Policy Change in the Latin American Region: Conceptual Framework, Methodological Guide, and Exemplars**. Washington: Banco Interamericano de Desenvolvimento, dez. 2001.

BRANTES, C. dos A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o Decreto nº 5.707/2006**. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

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. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 out. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jun. 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA**: instrumento para avaliação da gestão pública – 250 pontos. Brasília: MP/SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

CAMÕES, M. R. de S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos ENAP**, v. 45, p. 1, 2016.

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa e ação. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, J. S. F. Sobre o conceito de formação. **Revista Educação**, n. 137, 2008.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding competencies and competency modeling: a literature survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. Disponível em: <http://twixar.me/7DPT>. Acesso em: 7 jan. 2020.

COELHO, F. S.; BRASILIENSE CARNEIRO, J. M.; BRITO, E. S.; CHEIB, A. S. **Escolas de governo**: formação e capacitação de agentes públicos. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer, 2020. v. 1.

FERNANDES, C. C. C. Escolas de governo: origens e trajetória do tema no Brasil. **Cadernos ENAP**, v. 43, p. 15-33, 2015.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **DELPHI RH 2010**: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. [S. l.: s. n.], 2004.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 34-70, 2019.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 35-49, 2018.

GEDDES, M. Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In: CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 183-207.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2026.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 24 jan. 2022.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives and public policies**. 2. ed. New York: Longman, 1995.

KIRTON, G.; HEALY, G. Using competency-based assessment centres to select judges: implications for equality and diversity. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 302-318, 2009.

KLIJN, E. H. Networks and interorganizational management: challenging, steering, evaluation and the role of public actors in public management. In: FERLIE, E.; LYNN JR., L. E.; POLLITT, C. (eds.). **The Oxford handbook of public management**. New York: Oxford University Press, 2005.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de gestão por competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/iJQTX>. Acesso em: mar. 2021.

LEOPOLDINO, G. M. **Avaliação do sistema de videoconferência**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

MARINI, J. A. S.; BORUCHOVITCH, E. Estratégias de aprendizagem de alunos brasileiros do ensino superior: considerações sobre adaptação, sucesso acadêmico e aprendizagem autorregulada. **Revista Eletrônica de Psicologia, Educação e Saúde**, v. 4, n. 1, p. 102-126, 2014.

MARTINS, I. Gestão por competências: propondo uma nova dimensão e a relação entre a construção epistemológica e suas abordagens. **Temática**, v. 22, n. 2, p. 83-96, 2026. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/77935/43712>. Acesso em: 24 fev. 2026.

MARTINS, I.; TINOCO, D. S. Competência no serviço público: programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do Rio Grande do Norte. **Holos**, v. 6, p. 127-144, 2015.

MARTINS, I.; WINTER, K. F. Os novos caminhos da gestão de pessoas por competências na esfera pública: transições e implicações da normativa legal. **Revista do CCEI**, v. 28, p. 47-71, 2025.

MENDES, T. M. C.; OLIVEIRA, R. F. S.; MENDONÇA, J. M. N.; MEDEIROS JUNIOR, A.; CASTRO, J. L. Planos de cargos, carreiras e salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 849-861, 2018.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, p. 280-298, 2019.

MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NUNES, F.; MARTINS, L.; DUARTE, H. Competency management in EU public administrations. EUPAN. **Human Resources Working Group**, 2007.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OP DE BEECK, S.; HONDEGHEM, A. **Competency management in the public sector**: three dimensions of integration. 2010. Disponível em: <http://twixar.me/OdPT>. Acesso em: 4 jan. 2020.

OP DE BEECK, S.; HONDEGHEM, A. **Managing competencies in government**: state of the art practices and issues at stake for the future. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010b. Disponível em: <http://twixar.me/WdPT>. Acesso em: 4 jan. 2020.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

RAMPANI, R. M.; POZZER, C. P.; FREITAS, J. B. R.; PINTO, T. N. S. **PNDP – guia para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas**. Ministério da Economia, versão revisada, 2021.

RIO GRANDE DO NORTE. Decreto n. 19.896, de 6 de julho de 2007. **Cria a Escola de Governo do RN**. Natal, 2007.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 694, de 17 de janeiro de 2022. **Promove reestruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da SESAP**. Natal, 2022.

RIO GRANDE DO NORTE. **Governadora destaca ações de valorização do servidor público. ASSECOM, dez.** 2021. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jnrG6>. Acesso em: 4 jan. 2022.

SANTOS, R. S. et al. Reestruturação produtiva do Estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 7-32, 2004.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**: plano de carreira e remuneração. Brasília: ENAP, 2015.

SEARH. **Revista da Escola de Governo**: ações e realizações 2007–2010. 2010.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SILVA, A. B. da; BISPO, C. K.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, I. I. de L. **Escolas de governo no estado do Rio Grande do Norte**: um estudo acerca das relações interorganizacionais (RIOS) na perspectiva de redes. 2017. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

TORELLY, R. P.; LIMA, D. P. **Análise da Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, prevista no Decreto nº 9.991/19**: aspectos de legalidade e extrapolação do poder regulamentar. ANDES, Brasília, 2019.

VAN BEIRENDONCK, L. **Iedereen competent – het handboek voor competentie management**. Leuven: Lannoo Campus, 2009. Disponível em: <http://twixar.me/TdPT>. Acesso em: 2 jan. 2020.

Recebido em/Received: 03/03/2026 | Aprovado em/Approved: 19/08/2026

Declaração de Autoria e Responsabilidade

Concepção e elaboração do estudo: Igor Martins; Hélio Sales Rio

Coleta de dados: Igor Martins

Análise e interpretação de dados: Igor Martins

Redação: Igor Martins

Revisão crítica do manuscrito: Hélio Sales Rio

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria, declara que:

(x) utilizou a seguinte ferramenta de IA Deepseek para fins de exclusivamente de revisão ortográfica e tradução dos resumos para línguas estrangeiras. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

() não utilizou ferramenta de IA