

Um Estudo Histórico das Competências Organizacionais Desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como Escola de Governo

Resumo

Esse artigo versa sobre escolas de governo e, particularmente, sobre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Questiona-se quais as competências organizacionais da ENAP como escola de governo. O objetivo é compreender as competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo. Trata-se de uma abordagem interpretativista que se constrói como história organizacional no campo da Administração Pública. A estratégia metodológica desse estudo histórico envolve: como técnicas de levantamento de informações, pesquisa documental e entrevista com recurso da história oral temática de sujeitos identificados na análise documental e por meio da técnica de bola de neve; e como técnicas de análise, análise documental e Análise Temática das entrevistas relacionadas aos documentos e à literatura levantada por pesquisa bibliográfica. A compreensão histórica das competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo, de 1986 a 2016, foi construída com base nas narrativas das experiências de dezessete sujeitos que participaram ou participam da história dessa organização pública nos diversos contextos nos se insere no período estudado. Nessa compreensão histórica, evidenciaram-se (1) ter a marca ENAP, (2) formar competência para a gestão, (3) ser espaço de encontro de competência, e (4) interpretar demandas, isto como competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP no cumprimento de seu propósito como escola de governo no período historiado. A história dessas competências organizacionais foi marcada por processos adaptativos, emergentes, incrementais, o que traduz as mudanças e a construção ao longo do tempo da ENAP como escola de governo.

Palavras-Chaves: Administração pública. Escola de governo. História organizacional.

1. Introdução

As escolas de governo foram criadas como parte integrante e indispensável do processo de reforma e modernização do Estado, em diferentes países no mundo e inclusive o Brasil, resguardando as particularidades de cada contexto, mas aparentemente com o mesmo propósito de formar recursos humanos para o setor público, no esforço de capacitar e formar administradores de alto nível. Na atuação como escolas de governo e em função do cumprimento do propósito para o qual foram criadas, essas organizações desenvolvem competências.

Competência se refere a uma capacidade de realizar, seja individual, grupal ou organizacional, como a mobilização de recursos frente a um contexto específico (RUAS e et.al 2005). Trata-se aqui especificamente de competência organizacional, que se desenvolve ao longo do tempo e se diferencia de organização para organização; isto em função da capacidade de cada organização, em seu contexto, desenvolver competências. (BECKER, 2004; DIAS et al, 2012; FLEURY; FLEURY, 2004; MUNCK; DIAS, 2013)

O conceito de competência organizacional foi desenvolvido, quase que exclusivamente, para organizações privadas, sendo as organizações públicas praticamente ignoradas. No entanto, o exame das competências organizacionais e da forma como elas se desenvolvem nas organizações públicas podem trazer uma nova perspectiva de análise.

Bryson, Ackermann e Eden (2007) consideram que “a chave importante para o sucesso de organizações públicas é identificar e construir as capacidades estratégicas para produzir maior valor público aos interessados a um custo razoável” (p.702). [tradução nossa]. Tão importante quanto colocar em ação a competência é a capacidade se compreender o processo de desenvolvimento da organização pública, pois o desvendar do que está por trás daquilo que a essa organização pública efetivamente entrega para a sociedade torna-se a chave do bom desempenho organizacional.

Corroborando com Bryson, Ackermann e Eden (2007), Quintana (2009, p. 28) diz que “a agregação de valor percebida pelo cliente, torna-se tão importante quanto o próprio desempenho

organizacional, pois a finalidade da existência de uma organização pública é, antes mesmo de ter um bom resultado financeiro, cumprir com seu papel social, visando ao bem público e ao interesse da sociedade". Ao estudar o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma organização pública, Quintana (2009) contribuiu para a adaptação, para a administração pública, dos conceitos de competência organizacional e, em correlato, desempenho organizacional e vantagem competitiva.

A partir de Bryson, Ackermann e Eden (2007) e Quintana (2009), define-se o conceito de competência organizacional como capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, visando a criação de valor público e a efetividade na gestão do setor público, que justifiquem a sua existência como organização pública.

Pressupondo que as escolas de governo são organizações públicas que desenvolvem, em seus contextos e ao longo do tempo, competências que possibilitam suas atuações em função do propósito para quais foram criadas, questiona-se: quais as competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como escola de governo; isto desde sua criação em 1986, no contexto da reforma administrativa do Governo Sarney (1985-1990), até 2016, respondendo a diversos contextos ao longo de aproximadamente 30 anos de atuação. O objetivo desse artigo é compreender as competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo.

Para cumprimento desse objetivo, adota-se uma abordagem teórica-metodológica que segue os princípios da história nova; como sugerido por Costa e Costa (2015) que defendem que a história da administração pública deve incorporar os avanços a historiografia contemporânea. Opta-se por uma abordagem interpretativista para a qual a realidade é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas do participante em ação. Delineia-se um estudo histórico no campo da administração pública como história organizacional, construindo a história da ENAP e, nessa perspectiva histórica, interpretando as competências desenvolvidas por essa organização pública em sua atuação como escola de governo, de 1986 a 2016.

As informações foram levantadas por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os documentos foram analisados com apoio do software *Atlas.Ti*, considerando-se nessa análise sendo as cinco dimensões de avaliação crítica propostas por Cellard (2008), a saber: o contexto, o autor, a autenticidade e a confiabilidade do texto, a natureza do texto, e os conceitos-chaves e a lógica interna do texto. A análise documental permitiu a identificação dos presidentes e diretores da ENAP de 1986 a 2016 como sujeitos passíveis de entrevista. Junto dessa análise documental, aplicou-se a técnica de bola de neve (GRAY, 2012), solicitando-se que primeiro grupo de sujeitos entrevistados indicasse outros sujeitos a serem entrevistados. Foram entrevistados os seis ex-presidentes; quatro ex-diretores, dois diretores, dois funcionários, dois professores, um assessor da presidência, no período de outubro de 2015 a fevereiro de 2016. Esses sujeitos vivenciam e vivenciam a história da ENAP, com diferentes vínculos institucionais e temporais; e apresentaram seus pontos de vista sobre a história da ENAP a partir da suas próprias experiências. Para a realização das entrevistas utilizou-se o recurso da história oral temática (MEIHY; RIBEIRO, 2011), elaborando-se o roteiro no intuito de conceder liberdade ao respondente e flexibilidade ao pesquisador.

Como técnica de análise de informações, utilizou-se a Análise Temática baseada em Braun e Clarke (2006) e Cunliffe (2011), associada à literatura obtida por pesquisa bibliográfica. Adotou-se a proposta de análise temática indicada por Braun e Clarke (2006), assumindo a flexibilidade inerente à referida técnica, a saber: 1) familiarização com os dados; 2) geração códigos iniciais; 3) busca de temas; 4) revisão de temas; 5) definir e nomear temas e 6) produção do relatório. Como apoio à Análise Temática, recorreu-se mais uma vez ao software *Atlas.Ti*, que permitiu que se empregasse mais tempo para a interpretação, a partir do processo de codificação, seleção de citações da fala dos entrevistados, identificação de temas, notas de análise, elaboração de rede de relações entre os códigos e as citações, bem como nuvem de palavras a partir da análise de conteúdo. Ao analisar as entrevistas, não se procurou estabelecer um consenso, um discurso do sujeito coletivo ou uma narrativa totalizante e sim reconhecer a visão individual de cada entrevistado, que de alguma maneira representou as demandas e necessidades, bem como os projetos de cada ciclo de gestão da

ENAP. Optou-se também por não identificar os entrevistados, não tão somente para preservar o anonimato, mas pela decisão por priorizar o sentido e o significado dos temas que surgiram do *corpus* como um todo, ao invés de particularizar e identificar cada fala e seu respectivo autor.

Esse artigo está divido em três seções. Na primeira seção, que é essa Introdução, são apresentados tema-problema, objetivo e escolhas epistemológicas, teóricas e metodológicas. Na segunda seção, Competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo, são interpretadas competências e elementos constitutivos dessas competências, isto com apoio de literatura sobre o tema. Na terceira seção, de Conclusão, são sintetizados os principais resultados e as sugeridos estudos futuros.

2. Competências Organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo

Uma forma de estudar esses fenômenos é utilizar a trajetória organizacional para reconstruir o processo de formação e desenvolvimento das competências, identificando as decisões e ações que definiram o rumo e a identidade da organização até ela se tornar o que é hoje (TEECE et al., 1997)

Esta pesquisa parte do princípio que há um processo de mão dupla entre a trajetória histórica da organização e trajetória das competências, influenciado nesse percurso pelas diferentes decisões que são tomadas e experiências que são passadas, em um processo contínuo e dinâmico.

Então, para falar da evolução das competências das escolas, você necessariamente vai ter que olhar para essas duas culturas. A cultura da área de formação de carreiras e a cultura do desenvolvimento técnico-gerencial em educação continuada [trecho de entrevista]

Mas a expertise da ENAP, ela foi montada durante todos esses anos com um esforço muito grande interno [...] e também por intermédio das várias parcerias que a escola mantém com organismos internacionais e com organizações nacionais[trecho de entrevista]

Quanto às competências organizacionais, sua importância está diretamente ligada ao desempenho das organizações, sejam elas privadas (BECKER, 2004; DIAS, 2011), públicas (TAKAHASKI, 2007; QUINTANA, 2009) ou do terceiro setor (OLIVEIRA, 2013). Tratar de competências organizacionais no setor público significa investigar a efetividade do comportamento e das práticas criadoras de valor. Assim como construir uma entrega, valorizada pelo governo e pela sociedade; uma entrega que se traduza em diferencial, que justifique a sua existência como organização pública.

Nessa perspectiva, a competência não é estática, ela é entendida no ciclo contínuo e dinâmico (TEECE et.al. 1997; MILLS et. al, 2002; DREJER, 2001; BECKER, 2004; FLEURY, FLEURY, 2001; MUNCK E DIAS,2013). No caso particular, essa tese se interessa por identificar as competências organizacionais visando compreender a atuação da ENAP, enquanto escola de governo, ao longo da sua história organizacional

Apesar de corroborar com Becker (2004), Quintana (2009) e Dias (2011) quanto à pertinência e relevância de investigar o processo de formação e desenvolvimento as competências organizacionais, esta tese teve como objetivo analisar as competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo. Contudo, sem a identificação das competências de uma organização, dificilmente ela conseguirá desenvolvê-las. Para que isso aconteça, é necessário identificar o que uma organização faz de melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização e que aumente sua aplicação, conhecimento e agregação de valor

Partindo da premissa que é relevante a identificação das competências de uma organização, solicitou-se dos sujeitos da pesquisa que fosse identificado o que uma organização faz de melhor, aquilo que é valorizado pelos usuários, aquilo que não é facilmente imitado, aquilo que pode ser considerado como característica única (MILLS et. al., 2002).

Para cumprir este objetivo utilizou-se o *framework* desenvolvido por Kaehler (2013). Além de se utilizar deste recurso, esta pesquisa também recorreu a três fatores para identificação das competências organizacionais da ENAP, como lentes para estudar a história organizacional da Escola: o tempo, papéis e as narrativas (BECKER, 2004; FROEHLICH ,2006; QUINTANA, 2009; DIAS, 2011; PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011). Os temas e os elementos constitutivos de cada competência emergiram da análise temática baseada na narrativa dos

participantes.

Para esta etapa constatou-se que não havia subsídios para relacionar as competências organizacionais e os marcos históricos, possibilitando compreender o seu processo de formação e desenvolvimento.

Da interpretação da narrativa, por meio da análise temática, dos entrevistados identificou-se as seguintes competências organizacionais da ENAP.

Figura 1 – Competências Organizacionais Desenvolvidas pela ENAP

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
1. MARCA ENAP	Capacidade de transformar a força e o reconhecimento da marca em confiabilidade e qualidade na entrega, alinhamento aos objetivos e problemas do governo e seriedade na produção, transformação e difusão do conhecimento em administração pública, amparada pela sua trajetória organizacional.
2. FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIA DE GESTÃO	Habilidade e comprometimento com a formação da competência de gestão (em pessoas e em organizações), por meio do ensino aplicado, considerando os diversos níveis de atuação e de tomada de decisão dos atores envolvidos no processo de gestão da política pública.
3. ESPAÇO DE ENCONTRO DE COMPETÊNCIAS	Capacidade de mobilizar e congregar diversidade de pessoas, conhecimento e práticas, configurando-se num espaço de encontro de competências em gestão pública.
4. INTERPRETAÇÃO A DEMANDA	Habilidade de compreensão e interpretação do ambiente institucional, no qual está inserida, visando aumentar a efetividade do seu papel organizacional e da entrega, a partir das demandas dos atores e organizações públicas.

Fonte: elaboração própria

A marca ENAP

A Marca ENAP é entendida aqui como capacidade de transformar a força e o reconhecimento da marca em confiabilidade e qualidade na entrega, alinhamento aos objetivos e problemas do governo e seriedade na produção, transformação e difusão do conhecimento em administração pública amparada pela sua trajetória organizacional.

O fato é que a escola é uma grife e isso faz uma grande diferença. [trecho de entrevista]

Difícil de ser adquirido e imitado e substituído é a grife mesmo. O prestígio da grife ENAP. [trecho de entrevista]

Eu acho que esse deve ser o carro-forte da escola mesmo, a marca da escola. [trecho de entrevista]

Indica também um nome que a ENAP construiu. [trecho de entrevista]

Apesar dos relatos de que nos primeiros anos a ENAP teve que empreender ações visando sua sobrevivência institucional, **Marca** é uma competência organizacional inquestionável na história da Escola. Para os entrevistados, os marcos importantes para a constituição do reconhecimento e confiabilidade da marca são: 1986, quando da sua concepção e criação e o período a partir de 1995, quando ocorreu a “virada organizacional” para Escola, e se manteve nos anos seguintes.

A Marca ENAP está associada ao fator de confiança, respeito e reconhecimento nas ações e entrega desde a sua criação, como se evidencia nos relatos a seguir.

algo que passe pelo crivo da ENAP, eu acho que é confiável, ou seja, é imagem de seriedade no que faz. [trecho de entrevista]

As pessoas tem uma confiança nos produtos da ENAP, elas sentem que a ENAP é uma instituição séria, que é comprometida com aquilo que faz, que tem um compromisso com a administração pública. [trecho de entrevista]

A ENAP seleciona muito bem seus professores, ela qualifica seus professores internamente. Então é uma coisa de fácil imitação. [trecho de entrevista]

A ENAP tem nome consolidado fora do país. [trecho de entrevista]

Constatou-se que a marca acompanhou a trajetória de altos e baixos da Escola, mantendo-se, mesmo nos momentos em que o propósito da ENAP não foi valorado pelo governo, em especial entre os anos de 1987 a 1992, construindo assim uma capacidade de

resiliência e adaptação.

Qualidade da entrega foi citado pelos participantes da pesquisa como um elemento presente em várias ações e práticas da Escola.

A ENAP tem qualidade do seu corpo de professores. Tem qualidade do curso e do material didático. [trecho de entrevista]

uma certa respeitabilidade na ENAP sobre a qualidade da entrega. há qualidade dos cursos. [trecho de entrevista]

Então o que é que o nosso aluno quer? Quer que o curso seja bom antes de mais nada. Simples assim? Simples assim. Ele quer que o curso seja bom: o material didático, o professor, a metodologia. Ele quer que a instalação seja boa, ele que a metodologia seja instigante, ele quer que o curso esteja atualizado, ele quer que a estratégia de ensino seja adequada, ele quer que o professor domine o conteúdo, ele quer tudo isso. [trecho de entrevista]

tem uma qualidade nesse organizar o todo de alguma forma. [trecho de entrevista]

Em outras palavras, por esta característica está relacionado várias ações, tais como conteúdo, corpo docente, material didático foi considerado para fins deste estudo um elemento fundamental na constituição da Marca da ENAP.

Outro elemento importante para a construção da marca ENAP é o esforço de adaptação de conteúdo, material e metodologia para o setor público, sejam de conceitos e experiências identificados no contexto internacional, sejam de conceitos e práticas oriundos da gestão empresarial.

Tudo que a ENAP oferece é difícil de imitar. ela tem essa é com particularidade, porque as coisas que nós discutimos aqui, elas são de todos customizada para as necessidades do setor público. E nisso nós temos um papel significativo! [trecho de entrevista]

[...], uma capacidade de ler a minha prática mas ler o mundo também no qual eu insiro, para saber fazer as melhores opções e para saber também desenvolver, adaptar e desenvolver minhas tecnologias. Desenvolver o que eu preciso para o meu dia a dia de trabalho. Então, existe essa particularidade. Eu diria para você que tudo o que a gente já tem feito, a gente tem feito no esforço, enfim, particularizar essas coisas para as necessidades do setor público [trecho de entrevista]

Então, tudo o que passa por aqui, principalmente em desenvolvimento técnico- gerencial, precisa ter um esforço de adaptação, precisa ter um esforço de leitura e de releitura. [trecho de entrevista]

É reconhecido que a gestão pública tem suas particularidades e a gestão pública brasileira também, sendo imprescindível a adequação dos conteúdos e metodologias utilizados pela ENAP nas atividades de formação

Diante do exposto, discorda-se da versão relatada que atribui à formação e ao desenvolvimento da competência da marca ENAP ao “monopólio” da sua atuação, por considerar que a Escola “*tem vantagem competitiva na carreira de gestor, porque tem o monopólio* (que ela detém a formação desses de gestores), *ela tem uma grande infraestrutura e facilidade da contratação do serviço porque contratá-la diretamente, agora, ela tem não tem condições de competir com outras fundações públicas*”

A ENAP não é a única, e nem tem por que ser, e nem tem por que ter monopólio de nada, (...) o que ela pode fazer de melhor é fazer bem o que ela faz. [trecho de entrevista]

eu não acho que a ENAP é uma jabuticaba [trecho de entrevista]

Uma vantagem competitiva é valor cobrado pela escola [trecho de entrevista]

Há ainda outra versão que afirma que a ENAP “*não tem uma expertise por si; isso se perde muito rapidamente*”. [trecho de entrevista]

Acredita-se que tais visões subestimam o aprendizado coletivo e os efeitos acumulativos da história organizacional, e considera apenas as questões relacionadas ao direito administrativo

Apesar das diversas versões narradas pelos sujeitos da pesquisa, a marca ENAP está sustentada pela confiança, respeito e reconhecimento nas ações e entregas, qualidade da entrega, que por sua vez é suportada pela flexibilidade e adaptação da entrega à gestão pública. Imitar ou replicar o que a marca ENAP é hoje demandaria um investimento e um esforço institucional enormes.

Os elementos que sustentam esta competência emergiriam de maneira consistente e expressiva através das narrativas e podem ser resumidos segundo a Figura 2

Figura 2 – Elementos da Marca da ENAP



Fonte :elaboração própria

Formação de Competência de Gestão

Quando solicitado para descrevem sobre o que a ENAP faz bem feito, os participantes da pesquisa destacaram o desenvolvimento de competência para a gestão dos servidores, dos gestores e dos dirigentes envolvidos na gestão das políticas públicas e na gestão das organizações públicas, como o diferencial da Escola, recuperando identidade de ser uma escola nacional e não uma escola específica de um setor.

O business da escola, vamos dizer assim, é gestão pública. Então, [...] não está associado a um setor da administração federal. E é um diferencial interessante da escola, e que ao longo do tempo se manteve. É uma coisa importante. [trecho de entrevista]

que é o core do papel dela, gestão do sentido amplo é a ENAP, e a ENAP está vinculado ao Ministério do Planejamento, e é isso [trecho de entrevista]

Então talvez o diferencial da escola que possa ser difícil para qualquer outra escola é ser tão amplo, acho que todo o governo federal, como um todo. Então eu acho que a gente tem um espaço privilegiado. A gente tem esse acesso as pessoas. [trecho de entrevista]

Então eu acho que o maior valor que a ENAP dar, é transformar um profissional em um profissional para o governo. A ENAP dar essa formação de governo [trecho de entrevista]

não sei nem se é hoje, na verdade eu acho que sempre demandou da escola, essa visão organizacional, de como é que nós podemos aperfeiçoar a gestão das nossas organizações [trecho de entrevista]

as universidades não tem que saber qual é a realidade técnica das prefeituras. Podem até fazer pesquisa sobre isso, mas saber como lidar com isso não é papel da universidade. Esse é o papel da Escola de Governo. Eu vejo com muita clareza isso. Aqui sim que as competências organizacionais começam a ficar mais claras. [trecho de entrevista]

Diferencial da ENAP é essa proximidade que ela tem com a gestão [trecho de entrevista]

Essa competência está relacionada à identidade da Escola, que tem a “gestão” com foco para sua atuação em ensino, pesquisa e assistência técnica, por meio do princípio da ensino e aprendizagem aplicado.

A vocação para o ciclo de gestão (e que esta formação tem que ser voltada para a prática e “saberes corporativos do governo”) se revelou forte e presente em toda trajetória história da ENAP. Apenas para relembrar: a razão para a sua criação foi a seleção e formação da carreira de EPPGG. Seguindo nesse propósito até 1990, quando passa a atuar também no treinamento dos demais servidores públicos federais, do poder executivo. Seguindo com o fortalecimento das carreiras agora denominadas de “estratégicas” pelo Plano da Reforma Gerencial, pela capacitação de dirigentes e gerentes do PPA e chegando ao desenvolvimento de competências dos servidores para ampliar as capacidades de governo.

Atuando como escola nacional de administração pública, sem a acepção e definição por um setor específico, a ENAP sempre teve a gestão como conteúdo articulador da sua atuação. Isso é mostrado pelas ações emergentes, ainda nos seus primeiros anos de história organizacional, assim como pelas ações deliberadas, a partir de 1995. Mesmo com as diversas mudanças e transformações legais, institucionais e de modelo de formação, a ENAP sempre teve na “gestão” o seu princípio norteador, para o seu desempenho como escola de governo.

Diante do exposto, identificou-se que formar competência para a gestão é uma capacidade está relacionada à criação da ENAP e seu objetivo de recrutar, formar e aperfeiçoar

os integrantes da carreira de EPPGG, bem como às estratégias de sobrevivência na seleção e formação do APO e da AFC. Como também na retomada da carreira de EPPGG, a partir de 1995, na formação de gerentes e dirigentes da PPA e na gama de servidores em funções estratégicas e de assessoramento, visando, ao longo da sua história organizacional, desenvolver competências técnicas, políticas e analíticas, por meio dos princípios do ensino aplicado e da aprendizagem significativa.

Na tentativa de atualizar a discussão se esclarece que as Escolas de Governo, por suas características, são diretamente relacionadas às estratégias de governo, ou seja, a atuação das escolas de Governo deve ter foco na ampliação da capacidade de governar (AMARAL, 2004; 2005; FERRAREZI, ZIMBRÃO E AMORIM, 2008; FERNANDES, 2015).

A competência de formar competências para a gestão é constituída pela articulação de alguns recursos: conectividade com o governo e ensino aplicado.

A competência de formar para gestão também está relacionada à conexão da ENAP com a prática do governo, as organizações públicas e os seus desafios.

ENAP, talvez pode prestar uma grande contribuição neste campo, estando dentro da administração pública. Uma coisa é o olhar exógeno, a outra coisa é o olhar de quem está dentro. [trecho de entrevista]

grande diferencial da ENAP, é de ser uma Escola de Governo, dentro do governo, de não ser uma instituição acadêmica, de não ser apenas uma instituição de formação profissional [trecho de entrevista]

O fato de estar dentro da máquina, essa é a fortaleza. [trecho de entrevista]

Quanto ao alinhamento das ações da ENAP aos objetivos e problemas do governo foi interpretado aqui como o elemento que faz parte da concepção da ideia de escola de governo, ou seja, esta escola de governo está intrinsecamente atenta às demandas e aos problemas na ação de governo, sem com isso perder a sua capacidade de reflexão e crítica. Essa é a posição em que se encontra a ENAP, portanto este aspecto foi considerado um dos elementos da competência de formação de competências para a gestão, por entender que competência organizacional é uma ação que traz um diferencial, no caso da gestão pública, vantagem comparativa, e não aquilo que ela tem por dever fazer.

raro ter alguma proposta da ENAP ou coisa assim, totalmente desligada dos interesses do governo. [trecho de entrevista]

A dinâmica de articulação dessa escola na convergência de diferentes competências que discutem que dialogam e que problematizam a questão do setor público. É uma coisa impressionante. [trecho de entrevista]

em que ter essa capacidade de ler na direção do governo, nas (...) propostas (...) qual é o papel que lhe cabe, e ir junto com o governo nessa direção. E desenvolver dentro do seu âmbito de atuação, o que pode fazer [trecho de entrevista]

Eu acho que o diferencial das coisas que acontecem aqui dentro. é isso, aqui ela... são coisas que dialogam com o setor público, que você precisa dialogar com o setor público, se não ela não funciona. é um processo de construção entre um pedido e isso virar uma demanda a ser atendido, há um processamento que na ENAP, em várias áreas dela se desenvolveu, que só isso já gera um aprendizado importante para os órgãos, para os agentes demandantes [trecho de entrevista]

Então, em parte isso se deve à origem e em parte foi uma preocupação ao longo da trajetória. A escola, por exemplo, ela nunca foi associada como a escola do planejamento também. [trecho de entrevista]

O ensino aplicado foi idealizado, juntamente com a ideia inicial da ENAP, como “escola prática de governo”. Este modelo de concepção do ensino foi inspirado também na ENA, que se reconhece como “escola de aplicação”, cuja pedagogia privilegia a reflexão e a análise a partir de situações concretas e a interação grupal no desenvolvimento de atividades, usando tanto técnicas quanto instrumentos didáticos compatíveis.

Quer dizer, os cursos teórico-aplicados, nascem com a escola desde os primeiros documentos. [trecho de entrevista]

é um diferencial, então, que ela tem para oferecer é o ensino aplicado. [trecho de entrevista]

Ensino aplicado: que faz sentido falar de Escola de Governo, é isso que diferencia em geral uma Escola de Governo de uma instituição de ensino superior de 'stricto sensu' [trecho de entrevista]

ensino aplicado e metodologia ativas : uma Escola de Governo, que não valoriza isso, está perdendo tempo [trecho de entrevista]

Como observado nos depoimentos, este elemento constitutivo da formação de competência para gestão está diretamente relacionado ao papel de uma escola de governo, assim como apresenta desafios à sua implementação. Na trajetória da ENAP o ensino aplicado teve bastantes variações da sua prática. Nas turmas de formação dos EPPGG nos anos de 1996, 1997, 1998 e 1999, foram excluídas “estratégias importantes para esse intento com a retirada da etapa de estágio na estrutura curricular e da disciplina aplicada Prática de Políticas Públicas, instâncias que aproximavam os alunos da realidade da gestão e das políticas públicas” (FERRAREZI; ZIMBRAO; AMORIM, 2008, p.43). O estágio retorna a estrutura curricular do curso em 2002.

Uma melhor compreensão da prática do ensino aplicado seria possível em trabalhos de pesquisa cujo objetivo seja centrado nas atividades pedagógicas da ENAP, análise dos programas de formação e dos trabalhos finais de curso. O que não é o caso do trabalho ora em tela.

Em parte, o valor “formação de competência para a gestão” está relacionado ao propósito de criação da ENAP e aos papéis que foram desempenhados ao longo da sua trajetória, pois, apesar da sobreposição das organizações no seio de criação da ENAP, a competência de formação para a gestão permaneceu em prática, definindo assim o comportamento e atuação da Escola ao longo do tempo, tanto no âmbito da formação quanto na educação continuada.

A competência de formação de competência para a gestão foi desenvolvida e é renovada junto aos servidores públicos e as organizações públicas, devido à constituição *lócus* de formação e de aperfeiçoamento que a ENAP se tornou ao longo do tempo. Os elementos que sustentam esta competência podem ser resumidos segundo a Figura 3.

Figura 3 – Elementos da Competência Formação para a Gestão



Espaço de encontro de competências

Segundo Holanda (2005), um aspecto importante no projeto de criação da ENAP foi o de estabelecer um fórum permanente no qual fosse possível analisar e discutir, em profundidade, de forma crítica e criativa, os grandes problemas nacionais, particularmente as suas relações com o Estado, o governo e a função pública do Brasil. “Ou seja, imaginávamos, naquela época, que a ENAP funcionaria, também, além de ser um centro de formação, como um centro de pesquisas, de fóruns de debates”. (p. 26)

Então é na ENAP que isso encontra abrigo e ela é uma instituição histórica para nós que lidamos com a educação na área pública [trecho de entrevista]

Pela interpretação dos depoimentos coletados, tal competência extrapola o papel de articulação e coordenação da ENAP junto à Rede Nacional de Escolas de Governo e ao Sistema de Escola de Governo da União, pois o que está sendo considerado é a capacidade de mobilização e congregação de diversas pessoas, conhecimentos e práticas visando o valor público das ações empreendidas pela Escola. Tal competência não é atribuída tão somente, à prerrogativa legal que a ENAP tem na coordenação dos demais centros de formação, mas

ocorreu pelo seu posicionamento e desempenho no campo das escolas de governo e pela sua marca construídos historicamente.

Ela atrai competências, então, quando você consegue reunir aqui as maiores competências que estão na máquina pública, mesmo que (...) da Academia mas que conhecem bem a área pública, quando isso aqui consegue reunir, você agrupa valor. Então, você concentra aqui, vamos dizer, os conhecimentos. Esse é o maior o fator mais significativo do meu ponto de vista.

espaço do fazer que não é o fazer completo, mas é o da preparação do fazer de uma forma mais livre e menos competitiva.

põe as pessoas certas para se encontrarem em um ambiente em que eles não estão disputando orçamento, mas estão resolvendo o que eles querem fazer juntos, uma política pública.

você tem uma diversidade de competências de visão, que em lugar nenhum você consegue trazer

ENAP é uma instituição em que tem essa diversidade de visões, de interpretações, de propostas de política, é saudável, é necessário para o debate, para reflexão, etc. Então, ela tem um... ela tem esse papel, e só com a existência da escola que é possível ter isso. ENAP é a memória da construção e debate de PP

Em outro lugar você não tem a heterogeneidade e a riqueza do pessoal que você tem no Estado.

ela faz essa convergência que os outros atores políticos e públicos vêm para cá para discutir e para falar de demandas

legitimada, e que a gente se encontra, que você consegue se encontrar, se ver refletido nas discussões, nas problematizações que dificilmente a gente encontra em outro lugar.

Além da capacidade de mobilizar e congregar pessoas, conhecimentos e práticas, a ENAP age como vetor de conexão e difusão de saberes. Diferentemente, dos primeiros anos em que a ENAP enfrentou críticas e resistência das Universidades, hoje há diálogo e parceira, principalmente na produção e difusão do conhecimento.

Já o aspecto da difusão do conhecimento, relatado acima, está associado ao propósito da ENAP, e foi bastante citado pelos entrevistados, em contraponto a um dos aspectos considerados frágeis na história da ENAP, a pesquisa. Os entrevistados lembram que a prática de pesquisa da ENAP deve ser aplicada, voltada para a investigação de problemas práticos do fazer governamental, bem como valer-se de métodos que busquem solucionar as questões do “mundo real”. Há uma crítica quanto à pesquisa acadêmica, uma vez que o tempo da solução esperada para “problemas públicos” são iminentes.

A partir da análise documental se identificou que a produção e disseminação de informações foi um tema estratégico abordado pela ENAP no período 2001-2003, por conta de seu vínculo com a qualificação permanente dos dirigentes e gerentes estratégicos do Governo Federal.

No seu papel de difusão de conhecimento a ENAP mantém a Revista do Serviço Público (RSP), um dos motivos de orgulho da ENAP, faz parte das atividades estratégicas para que a Escola cumpra os seus papéis.

Outra coisa, eu quis resgatar a capacidade, pelo menos, da ENAP de ser e se tornar também um centro editorial, de editoração, de publicações. Isso eu acho que eu fui feliz porque a gente chegou a publicar um volume por mês [trecho de entrevista]

Então publicações foi um ponto importante, a Revista do Serviço Público que foi muito importante a gente traduzir artigos do debate internacional. [trecho de entrevista]

A revista é uma revista aplicada. [trecho de entrevista]

O trabalho que é feito na área pública por exemplo, à revista do serviço público é essencial, é assim importantíssimo. [trecho de entrevista]

Outro importante componente da missão da ENAP na difusão do conhecimento em gestão pública é a Biblioteca Graciliano Ramos. Assim como a CasoTeca, um acervo virtual de estudos de caso com foco na administração pública. Os casos são de acesso gratuito e pretendem estimular o uso de técnicas inovadoras para o ensino, cobrindo temas como ética, políticas públicas, diversidade, gestão de programas e projetos, inovação e outros.

Em paralelo às publicações próprias, a ENAP sempre teve a preocupação de traduzir e publicar livros de referência nos diversos temas relacionados à gestão pública.

No seu papel de difusão de conhecimento e práticas na gestão pública, a ENAP promove o Concurso Inovação no Setor Público, anualmente, desde 1996, em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

A conexão de saberes é fortalecida pela prática da cooperação internacional. Apesar da recusa da assessoria internacional da ENAP para participar desta pesquisa, a partir dos depoimentos coletados e da análise documental foi possível compreender que este é um aspecto marcante na história organizacional desde a sua origem.

Buscar novos conhecimentos e metodologias aplicáveis à realidade da administração pública brasileira, trazer o olhar externo para a atuação da ENAP, repensar e avaliar constantemente a produção da Escola. É com esses objetivos que a Escola vem, ao longo de sua trajetória, conduzida pelas ações de cooperação internacional, pela experiência do Programa de Parcerias e pela mobilização da Rede Nacional de Escolas de Governo (ENAP, 2006).

A Rede Nacional de Escolas de Governo é a configuração do espaço de interlocução, troca de informações e identificação de pontos de apoio entre as instituições de formação e capacitação de servidores públicos. A Rede foi idealizada com o objetivo de reduzir o isolamento e ampliar as capacidades das escolas de governo federais, estaduais e municipais, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências e do incentivo à formação de parcerias. Desde 2003, a ENAP iniciou a articulação deste espaço.

Quando o tema é pesquisa, novamente surge a questão da fragilidade de não possuir um quadro funcional com as competências desejadas e alinhadas aos propósitos e objetivos organizacionais da ENAP.

mas na área de pesquisa, a ENAP, nunca foi um IPEA[trecho de entrevista]

de pesquisas importantes que tenham influenciado políticas públicas no Brasil, [...], ela nunca conseguiu se estabelecer nessa área. [trecho de entrevista]

a ENAP tem pouca pesquisa [...] [trecho de entrevista]

Métodos à serviço do problema. Então a gente tem aqui isso, que também é uma coisa forte para a escola. Esse contato com o problema público [...] com mundo real. Então eu acho que isso é coisa boa. Boa para a escola [trecho de entrevista]

[...] porque a ENAP, ela não tinha, nunca teve um orçamento grande, ... era um lugar que poderia ter um corpo mínimo, sempre foi uma discussão que nós tivemos na escola, por que a gente não tem um corpo mínimo? Por que? Isso ia garantir várias coisas. [trecho de entrevista]

Ao mesmo tempo que se entende que a ENAP não avançou nas questões relacionados à pesquisa, em parte, por conta do corpo funcional, há uma clareza que a pesquisa deve ser voltada para a prática e não seguir a tradição da pesquisa acadêmica. De maneira geral, admite-se que os problemas de governo demandam soluções aplicadas.

Resume-se na Figura 4 os elementos que constituíram a competência de ser um espaço de encontro de competência, conformando a ENAP como um espaço plural, crítico e autônomo na produção e difusão do conhecimento em gestão pública no Brasil, ao longo da sua história, convergindo assim em um espaço propício de encontro de competências individuais, coletivas e organizacionais no pensar e na prática da ação administrativa do governo.

Figura 4 – Elementos da Competência Espaço de encontro de competências



Fonte: elaboração própria

Interpretação de demandas

Ao passo que se identificou competência de interpretar as demandas dos seus principais usuários, também se questionou o quanto ela se assemelharia com a competência de ser espaço de formação de competência. Mas há uma diferença clara entre elas. A competência de interpretação de demandas do governo, dos servidores e das organizações públicas extrapola a capacidade de convergência e congregação de pessoas, conhecimentos e práticas em gestão pública. Em outras palavras, o fato de se constituir como o espaço de encontro de competências, não é condição *sine qua non*, para a interpretação das demandas. São necessários outros elementos para a constituição dessa habilidade de compreensão e interpretação do ambiente institucional, no qual a Escola está inserida, com vistas à efetividade do seu papel organizacional e da entrega, a partir das demandas dos atores e organizações públicas.

Um esforço enorme com os diretores, é que nós tínhamos que ser esse interlocutor com o cliente institucional capaz de interpretar demanda[trecho de entrevista]

tem uma competência instalada de fazer bem, pelo menos a escuta às demandas que chegam desses órgãos, a decodificação disso, às vezes o dizer o não. [trecho de entrevista]

a busca deles pela ENAP é a possibilidade da escola compreendê-los em suas demandas específicas[trecho de entrevista]

Esta competência foi relevante para ENAP quando nos primeiros anos compreendeu que deveria adotar a formação de outras carreiras, não somente aquela para a qual foi criada. Também foi importante entre o período de 1999 e 2001 quando se voltou para a formação de dirigentes e gerentes. Atualmente este é um papel tão evidente na narrativa dos entrevistados que passou a vigorar pela capacidade de interpretar as demandas do contexto institucional.

É neste período que se inicia a oferta de cursos de especialização em Gestão Pública, a oferta de cursos a distância, os encontros da rede nacional de escola de governo e a criação da livraria da ENAP. Assim como a continuidade de ações importantes relacionadas ao desenvolvimento de dirigentes, aos acordos de cooperação internacional, publicação e tradução de obras importantes para o campo da gestão pública.

Já a partir dos anos de 2002, quando da ausência ou não clareza de uma política de gestão para o país, a Escola foi capaz de captar as necessidades que permaneciam e as novas demandas do governo federal para organizar e planejar as suas ações de formação, pesquisa e assistência técnica. O impacto da falta de uma diretriz clara quanto à atuação da ENAP é contextualizada pela fala de um dos entrevistados:

.sei lá 2010-2011-2012 sei lá, acho que mais ou menos esse período, a ENAP esteve um pouco afastada da realidade, da necessidade da demanda, da realidade de demanda das instituições. Porque a ENAP tem seus produtos fixos, seus produtos, um levantamento necessário para isso e mas as instituições precisam de muita coisa customizada, e a ENAP me parece que não tem ainda ou deixou de ter durante um tempo, essa agilidade de customização necessária, porque ela precisa ser contratada pela instituição[trecho de entrevista]

Estimular a organização de centros de reflexão e pesquisa que pudessem contribuir para o conhecimento da realidade econômica, política e administrativa do Brasil, favorecendo a criação de uma cultura e de uma tecnologia administrativas adaptadas às nossas necessidades foi descrita, por Holanda (2005), como uma característica que a ENAP teve no seu projeto de criação, enquanto escola de governo.

Nesse sentido, entende-se que esta capacidade de leitura e compreensão do ambiente organizacional no qual está inserida a ENAP esteve presente, tanto nos períodos os quais a Escola contou com um plano de atuação, quanto e, principalmente, naqueles períodos em que não houve clareza de uma diretriz e uma expectativa do desempenho da Escola. De uma maneira ou de outra houve desenvolvimento de aspectos cognitivos e acumulo de aprendizado organizacional na ENAP para interpretar o cenário e as demandas externas.

Os elementos da competência para interpretar as demandas são resumidos na Figura 5.

Figura 5 – Elementos da competência interpretação de demandas

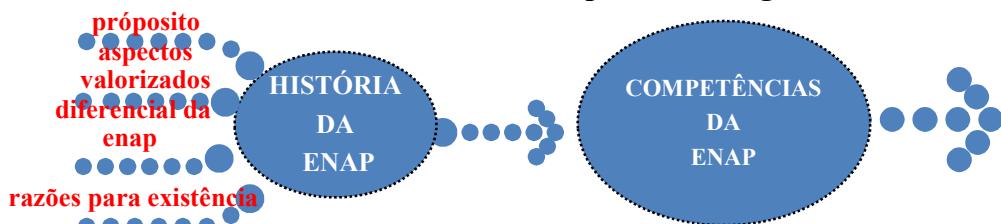


Fonte: elaboração própria

Verificou-se que todas as competências organizacionais da ENAP são habilidades importantes e fonte de diferenciação para o desempenho dos seus papéis. As competências organizacionais da ENAP representam uma ação efetiva na sua atuação como escola de governo, são percebidas e valorizadas pelo atores e organizações públicas e são geradas pelas habilidades e conhecimentos coletivos, estando incorporadas aos diversos níveis organizacionais da escola.

O esforço centrado na identificação das competências organizacionais a partir da narrativa dos participantes da pesquisa possibilitou compreender (conforme ilustra a Figura 6), que o desenvolvimento de tais competências ao longo da história organizacional da ENAP apresenta uma relação estreita com 1) o propósito da ENAP; 2) as características únicas e peculiares que definem o diferencial da sua atuação; 3) os possíveis aspectos valorizados pelos usuários quando acessam as atividades e serviços ofertados e; 4) as razões apontadas para existência e continuidade da ENAP, enquanto escola de governo.

Figura 6 - Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais da ENAP



Fonte: Elaboração própria

Em outras palavras esse esforço de identificação das competências organizacionais considera que a formação e o desenvolvimento dessas competências está imbricado na história organizacional da ENAP e no desempenho dos seus papéis. Para os entrevistados da Marca da ENAP está relacionado ao seu propósito de criação.

Além da legitimidade da Marca da ENAP, para os participantes da pesquisa, hoje a Escola é respeitada e reconhecida nacional e internacionalmente pelo desempenho do seu papel, enquanto escola de governo. Tal percepção é traduzida no momento em que são descritas as razões que justificam a sua existência. Razões para a continuidade e existência da ENAP, enquanto escola de governo também está associada a competências, espaço de encontro de competência. Há também aqueles que admitem que a ENAP não tem e nem deve ter uma característica única que a defina. Assim como há aqueles que afirmam que o diferencial da Escola está apenas relacionado à infraestrutura física e à facilidade de contratação no âmbito do setor público.

Um fator com grande influência no desenvolvimento das competências para as escolas de governo foi identificado nas narrativas: a política de gestão. No caso, particular para a história organizacional da ENAP: a ausência de políticas de gestão.

Diante do exposto, é fundamental entender qual o real desafio e contribuição que a capacitação pode dar. Para Pacheco (2000; 2002), é preciso ter uma política para a gestão pública. “Se esse assunto não for tratado como um campo de política pública, a capacitação fica sem rumo. É necessário ter uma proposta de para onde levar a organização e o funcionamento do Estado. Uma política para gestão pública que oriente a ENAP” (p.32).

A escola não pode só responder às demandas feitas. Tem que ser o radar e desenvolver uma competência de influenciar os dirigentes para a construção de uma política pública de gestão. Acho que faz parte da idéia de escola de governo [trecho de entrevista]

Na definição original empreendida por Barzelay (2001) citado por Martins (2003), “políticas de gestão pública referem-se a regras e rotinas que se aplicam à administração pública como um todo em relação à macroorganização governamental, processo de planejamento, orçamento e gestão financeira, funcionalismo, organização de sistemas e métodos, controle e avaliação e aquisições”. (p. 22)

Já para Martins (2003) a noção de “políticas de gestão pública” foi utilizada no sentido tanto das atividades de suporte quanto de desenvolvimento institucional de governo. Adicionam-se a essa definição os processos de desenvolvimento institucional, voltados ao desenvolvimento das estratégias, alinhamento das estruturas, otimização dos processos de trabalho, adequação dos quadros funcionais e sistemas de informação, conhecimento e aprendizagem, não apenas na perspectiva macrogovernamental, mas também como parte da ação modernizadora de cada organização pública (MARTINS, 2003).

Uma clara compreensão de que uma Política Nacional de Administração Pública é “uma mediação condicionante para o cumprimento das outras políticas” (KLICKSBHRG, 1992, p. 66).

De acordo com Gaetani (1994) a abordagem sobre as Escolas de Governo não tem como se dar sem uma compreensão mais abrangente da problemática do conjunto da administração pública federal. Em especial, não há como se analisar as potencialidades desta proposta de forma desvinculada da política de administração.

Quanto ao papel da Escola de Governo, Gaetani (1994) considerou que cabia à ENAP comprometer-se irreversivelmente com a repolitização do debate sobre a formulação de uma política nacional de administração pública.

Desenvolver competências para Nicolini e Meznar (1995) citados por Bittencourt, Azevedo, Froehlich (2013) não é algo que a organização escolhe fazer, mas é parte do que ela é. Segundos os autores, os processos que podem ser identificados como desenvolvimento de competências acontecem continuamente, que sejam reconhecidos ou não como tais. Ou seja, a organização aprende a fazer aquilo que ela faz e que ela acredita fazer e, ao aprender, constrói a sua competência.

Conclusão

Esse estudo teve como objetivo compreender as competências organizacionais desenvolvidas pela ENAP como escola de governo, o que se cumpriu por meio de uma abordagem interpretativista e histórica.

Ao construir a história da ENAP com foco nas competências desenvolvidas por essa organização pública em função de sua atuação como escola de governo no período de 1986 a 2016, evidenciaram-se: ter a marca ENAP; formar competência para a gestão; ser espaço de encontro de competência; interpretar demandas.

Ter a marca ENAP é uma competência organizacional que se formou junto com a Escola e o seu objetivo inicial. Apesar dos momentos em que a marca ENAP apenas sobreviveu, hoje é reconhecida como diferencial na história e na atuação da Escola. Os elementos que ajudam na constituição desta competência são confiança, respeito e reconhecimento dos serviços prestados; qualidade na entrega de produtos e serviços e flexibilidade e adaptação da entrega.

Formar competência para a gestão é uma competência organizacional é o porto seguro da ENAP, apesar de atender as todas áreas do poder executivo federal, a sua expertise é a gestão, trazendo características únicas para a sua atuação e a sua contribuição para uma das grandes fragilidades da gestão pública brasileira, marcada pela descontinuidade administrativa. Os elementos que sustentam esta competência são a conectividade com a ação e os problemas do governo, a diversidade do corpo do docente e a prática do ensino aplicado.

Ser espaço de encontro de competência é uma competência organizacional que se constitui em uma capacidade distintiva da Escola, que apesar de não ter corpo docente próprio, tornou-se um ponto de encontro de pessoas, conhecimento e práticas competentes. Os elementos que constituem esta competência ao longo do tempo são: pessoas, produção e disseminação de conhecimento,

cooperação e rede e proposta pedagógica. Observa-se que a cultura de gestão colegiada é um aspecto que favorece o agir da Escola.

Interpretar demandas é uma competência organizacional desenvolvida pela ENAP a partir do processo de “escuta” dos usuários da Escola e da entrega dos serviços customizados de acordo com demandas específicas dos órgãos e gestores públicos. Os elementos que constituem essa capacidade é a escuta qualificada, recursos cognitivos e entrega sob medida

A história dessas competências organizacionais foi marcada por processos adaptativos, emergentes, incrementais, principalmente quando se entende que as práticas são padrões reconhecidos, ainda que variem grandemente de acordo com o cenário em que são desempenhados, são reconhecíveis, e pela sua própria execução, se disseminam e se modificam constantemente, recursivamente. A escola de governo deve mudar mesmo e se construir ao longo do tempo. Em suspensão fica a importância de um marco regulatório diante da realidade processual e dinâmica das escolas de governo.

As competências organizacionais da ENAP sustentam mais que oferta de seus serviços; têm relação direta com as suas estratégias deliberadas e emergentes, justificam sua existência ao longo desses anos e sustentam a sua história. A ENAP esteve atenta tanto aos seus recursos internos quanto aos externos, buscando como lidar com a complexidade do ambiente no qual está inserida. Tal comportamento organizacional propiciou, em certa medida, a formação e desenvolvimento de habilidades de aquisição, aprendizagem e acumulação de ativos intangíveis, que neste estudo foram chamadas de competências organizacionais. Por outro lado, o contexto político-institucional influenciou de maneira significativa na ação e nas práticas da ENAP, bem como nas decisões de alocação de capacidades e de recursos em função do papel a ser desempenhado. A compreensão de que a história da ENAP está relacionada aos aspectos institucionais e aspectos cognitivos pode ser aprofundada em pesquisas futuras.

A história da ENAP não acabou, mas esse estudo histórico de suas competências organizacionais é concluído nesse ponto com sugestões para outras pesquisas: i) a história das escolas de governo por meio dos acordos e parceiras de cooperação internacional; ii) a gestão das escolas de governo à luz perspectiva da estratégia como prática social; iii) a trajetória profissional dos egressos; iv) a trajetória dos gestores versus a trajetória de escolas de governo. Essas duas últimas sugestões são também uma possível contribuição metodológica pela combinação de história oral temática e história oral de vida.

Referências

- ALBERTI, V.. **Manual de História Oral.** 2^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004
- AMARAL, H. K. do. Escolas de Governo e Universidade: parceria estratégica para aumentar a capacidade de governo. In: **Conferência Brasil e União Européia Ampliada.** Rio de Janeiro, 2004.
- AMARAL, H. K. O papel da escola de governo na formação e capacitação dos quadros permanentes do Estado. **Revista ResPública**, v.4 n.1, jan/jun, 2004.
- BECKER, G. V. Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. São Paulo:2004. **Tese** (Doutorado), Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.
- BINOTTO, M; DIAS, T. Duas Décadas de Diálogo entre Estratégia e Administração Pública: Ensaio de Uma Reflexão sobre as Corrente Teóricas que Vem Sustentando o Debate: V ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2015, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências:** caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRAUN,V.;CLARK,V.Using thematic analysis in psychology.**Qualitative Research**,v.3,n.2, 2006.

- BRYSON, J. M; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review**., v. 67,n.4. Jul./Ago.2007
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.
- CLARK, P; ROWLINSON, M. The treatment of history in organization studies: towards an 'historic turn'? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331- 352, 2004.
- CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, n. 14, p. 647-673, 2011.
- DIAS, J. O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI. 2011. **Dissertação** (Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, n. 21, p.135-146, 2001.
- DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R.. Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador , v. 23, n. 76, Mar. 2016
- ENAP. ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. **Cadernos ENAP – Edição Especial** – Brasília: ENAP, 2006,104 p.
- ENAP 30 Anos**. Vídeo Institucional Escola de Administração Pública. Brasília Produtora, 2016. 2min52s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1fHCcMtEl98>. Acesso em: 25 set.16.
- ENAP Respeitando a história e construindo o futuro. Brasília, 2004 Disponível .< <http://repositorio.enap.gov.br/>> Acesso em 01 set16.
- GAETANI, F.. Escolas de Governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP. Ano 45, Vol. II, jul./ao p.116, 1994.
- FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A.; AMORIM, S. A Experiência da ENAP na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG: 1988 a 2006. **Cadernos ENAP**, Brasília: ENAP, n. 33, 2008.
- FERNANDES, C. Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2015, Brasília. **Documentos** do VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2015
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista administração de empresas.**, v. 44, n. 1, Mar. 2004 .
- FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea** Curitiba, v. 5, 2001.
- FROEHLICH , C. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá. 2006. **Dissertação** (Mestrado) – Unisino, São Leolpodo ,2006
- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HOLANDA, N.. O contexto de criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Políticas e Gestão Governamental**, v. 4, n. 1, jan./jun - 2005.
- KAEHLER, C. G.. Framework de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013
- KLICKSBERG, B..**Como transformar o Estado: para além de mitos e dogmas**. [Trad. de Florindo Villa-Alvarez e Helena Ferreira]. Brasília: ENAP, 1992.

- MARTINS, Humberto Falcão. Uma teoria da fragmentação de políticas: desenvolvimento e aplicação na análise de três casos de políticas de gestão pública. **Tese de doutorado**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MEIHY, J. C. S; RIBEIRO, S.L.S. **Guia Prático de história oral**. São Paulo: Contexto, 2011
- MILLS, J.PLATTS;K. BOURNE, M.; RICHARD, H. **Competing through competence**. Cambridge UNIVERSITY PRESS, 2002
- MUNCK, L. ; DIAS, B. G. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,37.,2013, Rio de Janeiro.**Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013
- NICOLINI, A. Aprender a governar: aprendizagem formal e informal no contexto das carreiras de governo. **Tese**. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007
- OLIVEIRA, T. R. Dependência e Criação De Trajetória No Terceiro Setor: Um Estudo De Caso Na Ong Parceiros Voluntários. **Dissertação** (Mestrado). Escola de Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013
- PACHECO, Regina Silva. Escolas de Governo: tendências e desafios: a ENAP em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**. Brasília: v.51, n.2, abr/jun 2000
- _____. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**.v.53, n.1, janeiro-março, 2002
- PAUVERS,B.C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In:
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press (1959/1995)
- QUINTANA, R. O processo de formação e desenvolvimento de competências rganizacionais em uma instituição do setor público. Porto Alegre: PUCRS, 2009.**Dissertação** (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.
- RETOUR, D.;PICQ, T.;DEFÈLIX, C.; RUAS.R (Org.) **Competências Coletivas no limiar da Estratégica**, Ed. Artmed: Porto Alegre, 2011.
- RUAS, R. et al.. O conceito de competência e A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. : ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,29.,2005, Brasília.**Anais Eletrônicos...** Brasília, ANPAD, 2005
- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: uma contribuição de Theodotr Chatzki. **Revista Organizações e Sociedade**, v.22, n.72, jan./mar., 2015.
- TAKAHASHI, A. R Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino.São Paulo:USP, 2007. **Tese** (Doutorado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração Faculdade Economia,Administração e Contabilidade.Universidade de São Paulo,2007
- TEECE, D. et al. Dynamic Capabilities and Strategic Managment. **Strategic Management Journal**. V. 18, n. 7, 1997
- TORRES, F. R. vers l'avenir: l'histoire dans l'entreprise. In: Hamon, M., Torres, F. **Mémoire d'avenir: l'histoire dans l'entreprise**. Economica, 1987
- VERGARA, S. C; CALDAS, M. P. Paradigma interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, 2005