



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

TICIANA MOTA SALES / PROFA. DRA. SUZETE SUZANA ROCHA PITOMBEIRA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

TICIANA MOTA SALES

Produto Técnico resultado da pesquisa
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SUPERIOR DO
PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

FORTALEZA
2024

TICIANA MOTA SALES

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SUPERIOR DO
PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S155f Sales, Ticiania Mota.
Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Estudo de caso na Escola Superior do Parlamento Cearense- UNIPACE. / Ticiania Mota Sales. – 2024.
13 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

ISBN: 978-85-7485-553-0

1. Gestão Organizacional. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.31

Título: Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Estudo de caso na Escola Superior do Parlamento Cearense- UNIPACE. [Relatório Técnico Conclusivo]
Autores: Ticiania Mota Sales e Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenador(a) do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional.
Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024
ISBN: 978-85-7485-553-0

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional
Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE
Telefone: (85) 3366-7816
Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa “FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SUPERIOR
DO PARLAMENTO CEARENSE – UNIPACE”**

Turma: MPAC/IDJ - SINTAF

Instituição contratante: IDJ_SINTAF

Prezado Sr.(a) “Presidente/Superintendente/Diretor(a) da Instituição Contratante”,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Ticiano Mota Sales**, sob a orientação do Prof.(a) Dr.(a) Suzete Suzana Rocha Pitombeira, no período de “2022 a 2024”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela IDJ/SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Ticiano Mota Sales, Ma. em Administração e Controladoria (UFC)

Profa. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, Dra. em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais dessa instituição.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-553-0

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tratou da análise da formação e desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará, denominada Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.

Buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como ocorre a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Legislativa (EL) da Assembleia do Estado do Ceará? Teve como objetivo geral analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais dessa instituição. E contemplou ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os papéis e a trajetória, decisões e ações que influenciaram a formação e no desenvolvimento das competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE;
- b) mapear o processo de formação e desenvolvimento dessas competências.

Para tanto, o método adotado neste estudo teve abordagem qualitativa, descritiva, exploratória de um estudo de caso único.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foram definidos os períodos sequenciais que seriam analisados. Nesses períodos, foram identificados os papéis, trajetória e evolução das competências organizacionais da instituição, dos elementos que a compõem e dos elementos que, de alguma forma, participam do seu processo de formação e desenvolvimento, assim como suas interações e relações. A segunda etapa consistiu na validação das informações obtidas na primeira etapa.

O marco inicial da análise, assim como as fronteiras, foi delimitado por momentos significativos, evidenciados por documentos suficientes, conforme determinado na primeira etapa da pesquisa.

O estudo seguiu as trilhas de Becker (2004), principalmente no aspecto em que a história tem forte ligação com a formação e o desenvolvimento de competências. Em seu trabalho, a autora teve como objetivo observar e analisar em qual contexto a competência surge e se expande no ambiente organizacional.

Foram utilizadas as mesmas abordagens que contribuiriam também para o trabalho de Quintana (2009), em virtude da similaridade da temática. Este estudo trata da formação e desenvolvimento das competências organizacionais em instituições públicas, conforme descritos na seção anterior, que trata dos estudos empíricos.

A escolha deste estudo justifica-se, do ponto de vista científico, pela importância que o processo democrático requer, quanto à qualificação prévia da sua representação por agentes responsáveis e de uma melhor preparação na participação, por parte da sociedade, um dos propósitos das Escolas Legislativas. Essa qualificação possibilita um processo de tomada de decisão mais eficaz e eficiente para o desenvolvimento das políticas públicas, tornando-se cada vez mais evidente a necessidade do fortalecimento da capacitação para os agentes políticos e para a sociedade.

Ressalta-se ainda que, em 5 de janeiro de 2024, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva instituiu, por meio da Lei nº 14.798, o dia 15 de maio como Dia Nacional da Educação Legislativa, o que evidencia ainda mais esse segmento de atuação e o quanto essa discussão está atual (Brasil, 2024). Assim, quanto à relevância acadêmica, este estudo se justifica em virtude da escassez de pesquisas sobre um assunto de extrema importância social e política.

Sob o enfoque organizacional, analisou-se o desenvolvimento de competências organizacionais em uma Casa Legislativa. Estudos empíricos mostram a quantidade limitada de trabalhos abordando o legislativo, menor ainda quando especificamos as Escolas Legislativas. Nos trabalhos abordando a temática, pesquisas feitas no *Google Acadêmico*,

plataformas CAPES, *SciELO* e *Spell*, percebe-se a constância nos eixos de atuação das Escolas Legislativas, mas não há nenhum trabalho que tenha realizado uma análise do desenvolvimento e formação de competências organizacionais na prática dessas escolas.

Assim, a pesquisa buscou contribuir para os estudos das competências organizacionais no setor público, sobretudo em virtude de sua extrema relevância social, uma vez que, ao mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências da Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará, poderá contribuir para a regulamentação específica das Escolas, mediante uma pesquisa bem fundamentada, e pela atuação da pesquisadora junto à ABEL, como Diretora da Região Nordeste.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos resultados da 1ª etapa da pesquisa chega-se à percepção inicial dos entrevistados do nível tático quanto ao processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição, e ao delineamento do período de análise da pesquisa.

Os entrevistados da 1ª etapa da coleta apontaram momentos diferentes que marcaram a evolução da UNIPACE, porém dois dos entrevistados mencionaram o credenciamento da UNIPACE junto ao Conselho Estadual de Educação como marco da evolução da instituição, uma vez que com este credenciamento a UNIPACE passa a ofertar seus próprios cursos de pós-graduação, com certificados emitidos pela própria instituição, sem necessidade de firmar parcerias. O primeiro credenciamento ocorreu em 2013, ou seja, no primeiro período de análise estabelecido. Houve unanimidade quanto à concordância da evolução da instituição ao longo do tempo.

Assim, com base nas respostas dos entrevistados e análise documental, da primeira etapa da pesquisa, foram definidos dois períodos de análise, sendo eles os intervalos de 2011 a 2020 e de 2022 a 2030. Tais períodos foram definidos em virtude dos marcos apontados pelos entrevistados da evolução da instituição, mas também considerando os planejamentos estratégicos que subsidiaram a pesquisa, por meio da análise documental.

A lacuna temporal do ano de 2021 explica-se pelo fato de o primeiro planejamento estratégico ter tido sua vigência até o ano de 2020, e o segundo planejamento estratégico ter sido finalizado no final de 2021, tendo sua vigência iniciada em 2022.

Na análise documental, quanto às competências organizacionais do período, considerando o planejamento estratégico, por meio do mapa estratégico 2011-2020, disponibilizado no portal da ALECE, as perspectivas diretamente relacionadas com a UNIPACE são as de Aprendizado e Crescimento, no que se refere ao objetivo de capacitar agentes públicos com foco em soluções integradas e inovadoras, no período de 2011 a 2020.

Em relação ao Mapa Estratégico posterior, a perspectiva do capital humano no que tange o objetivo de desenvolver competências pessoais e profissionais, garantindo a gestão do conhecimento.

Na 2ª etapa da pesquisa foram validadas, por meio de entrevistas realizadas com profissionais do nível estratégico, as competências organizacionais definidas na 1ª etapa, depois foram identificados os elementos que faziam parte dessas competências e assim validar os papéis, trajetórias e o seu processo de formação e desenvolvimento.

Foi realizada a consolidação das informações colhidas na 1ª e na 2ª etapa da pesquisa, o que resultou no histórico de acontecimentos relacionados que contribuíram na formação e desenvolvimento das competências organizacionais da UNIPACE, nos dois períodos, sendo o primeiro correspondente a 2011-2020 e o segundo a 2022-2030.

Em relação às características das competências organizacionais identificadas no primeiro período, 2011 a 2020, ressalta-se a capacidade de formar e qualificar continuamente os servidores da Instituição.

A Entrevistada 6 menciona que a construção dessas competências foi sempre em busca do aprimoramento dos serviços ofertados. Ela também destaca que, em 2011, a UNIPACE contava com pouco mais de três anos de atuação. Neste primeiro momento, muitos servidores da casa ainda não tinham o ensino médio concluído, e essa foi uma das motivações para a criação da UNIPACE, possibilitar a formação de seus servidores. Em um segundo momento, investiu-se nas formações complementares especializadas com foco nos serviços prestados, momento este em 2013, quando é citado como marco o credenciamento da instituição.

A Entrevistada 5 também ressalta que, nesse primeiro período, de 2011 a 2020, as pessoas tinham uma visão restrita da UNIPACE como sendo apenas para os seus servidores e dependentes.

Os elementos identificados, como aqueles que contribuíram para formação e o desenvolvimento dessas competências organizacionais neste período, foram a necessidade de capacitar e qualificar os agentes internos da instituição e o planejamento estratégico da ALECE, que apoiou todo o processo.

Assim, neste primeiro período, já se verifica uma forte relação entre a estratégia organizacional e as competências organizacionais ou seu processo de desenvolvimento. Ainda foi dito, pelas entrevistadas, que a UNIPACE se encontra na base da cadeia do planejamento estratégico, pois atende a todos os órgãos e a educação perpassa por toda a casa. Consideram que para ter uma ação com qualidade e eficiência, a educação tem que estar por trás, então a UNIPACE está na base de sustentação e perpassa por todos os setores.

Quanto ao segundo período analisado, 2022 a 2030, se evidenciam na fala dos entrevistados que o marco acontece com a chegada da nova gestão.

Quanto às competências organizacionais do período, levando em consideração o planejamento estratégico, por meio do mapa estratégico 2022-2030, é descrito, na perspectiva do capital humano, o objetivo de desenvolver competências pessoais e profissionais, garantindo a gestão do conhecimento.

Os valores da instituição descritos no planejamento ALECE-2030, são: Transparência, Ética e Probidade, Compromisso com o Interesse Público, Democracia, Responsabilidade Socioambiental, Inovação, Eficiência, Impessoalidade, Excelência em governança e Valorização Profissional.

Considerando as competências organizacionais identificadas, como sendo: qualidade das capacitações oferecidas; capacidade em desenvolver trabalho em equipe; compromisso em dar respostas, resolutividade e compromisso com a sociedade, com os municípios e com o entorno, é verificado um alinhamento com o planejamento estratégico do período tanto com seus objetivos de desenvolver competências pessoais e profissionais, garantindo a gestão do conhecimento, quanto quando relacionado aos valores como: compromisso com o interesse público, inovação, eficiência, excelência em governança.

Neste segundo período, verifica-se que os serviços da UNIPACE ganham visibilidade e passam a ser ofertados para todos, inclusive para a sociedade. A UNIPACE, neste período, passa a ser aberta para as câmaras municipais do interior do Estado, levando a educação legislativa para todos os municípios, tendo atualmente vários acordos de cooperação técnica firmados com 124 dos 184 municípios cearenses.

Na descrição da entrevistada 6, este período é marcado pela expansão para os municípios do interior, em que passa a ser priorizada uma escola que esteja mais alinhada com a expectativa da sociedade.

Como fatores que contribuíram para esse processo de formação e desenvolvimento das competências, neste período, é citada uma nova visão da gestão pública, sistêmica, com qualidade, com resolubilidade, que prioriza o reconhecimento e alinhamento com a alta gestão. Na segunda etapa das entrevistas, o alinhamento com o Planejamento Estratégico é outro fator importante mencionado, corroborando a primeira etapa das entrevistas.

Como fatores externos, são mencionados o reconhecimento da UNIPACE pela Rede de Escolas de Gestão do Estado e a cobrança externa de que a UNIPACE tivesse mais participação junto à sociedade, de que a Instituição estivesse mais próxima da comunidade, do entorno e dos municípios.

Sobre a relação da aprendizagem organizacional e o processo de desenvolvimento da competência, foi unânime que esta relação é fundamental, uma vez que, na visão dos entrevistados, a formação continuada é considerada como responsável por sustentar todas as ações de trabalho técnicas para que o serviço seja resolutivo, atenda às demandas e tenha resultados positivos.

Ao analisar as características das competências estudadas, foram identificadas as seguintes características das competências: formar e qualificar continuamente seus servidores, como sendo a qualidade dos serviços oferecidos e o acesso facilitado que todos passaram a ter aos serviços da UNIPACE.

Em relação à competência em desenvolver trabalho em equipe, as características evidenciadas foram a valorização que a Instituição busca dar aos servidores, assim como proporcionar momentos de fortalecimento do diálogo.

Quanto à competência de dar respostas e ser resolutivo, a característica mais próxima é a utilização de um modelo de gestão por resultados, que utiliza planejamento estratégico e metas.

Por fim, em relação à última competência, menciona-se como característica o compromisso com a sociedade, a criação do sentimento de pertencimento das pessoas perante a Instituição e o fortalecimento da democracia e da participação social.

Por fim, foi possível comparar os resultados da pesquisa com os do *framework* aplicado no trabalho de Quintana (2009). Em sua análise, o autor ressalta uma tendência quase unânime em tratar o processo de desenvolvimento como influenciado por fatores que o cercam.

Em sua pesquisa, por se tratar de uma instituição pública, algumas adaptações foram sugeridas nas abordagens dos estudos do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais. O autor ressalta que, em uma instituição pública, a agregação do valor percebido pelo cliente torna-se tão importante quanto o próprio desempenho organizacional, pois a finalidade de sua existência é, antes mesmo de ter um bom resultado financeiro, cumprir com o seu papel social.

Outra adaptação foi a inclusão do termo “de forma contínua” uma vez que a formação e o desenvolvimento de competências são um processo que acontece ao longo do tempo, passando por diferentes etapas.

O resultado da pesquisa de Quintana (2009) apontou três principais competências organizacionais da instituição estudada por ele, bem como demonstrou quais os elementos que as compõem ou que fazem parte do seu processo de desenvolvimento.

Além disso, ele identificou os inter-relacionamentos entre estes elementos e as competências, o que permitiu o mapeamento de como se formaram e se desenvolveram estas competências ao longo do tempo.

Seguindo os passos de Quintana (2009), esta pesquisa prosseguiu em duas etapas, sendo a primeira responsável por definir os períodos da pesquisa, identificar preliminarmente os papéis e trajetória da Instituição e o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da UNIPACE. Essa etapa contou com entrevistas de profissionais do nível tático, coleta e análise de documentos.

Nessa etapa, após análise das entrevistas, evidencia-se pela fala dos entrevistados a existência de certo período de estagnação, ou seja, alguns momentos em que o desenvolvimento das competências foi menos intenso, o que se percebe de forma mais contundente no primeiro período analisado, de 2011 a 2020.

Na segunda etapa, buscou-se confirmar os papéis, a trajetória da instituição e mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na instituição estudada. Essa segunda etapa foi composta por entrevistas de profissionais do nível estratégico.

Assim, esta pesquisa identificou como ocorreu e ocorre o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição, identificando a sequência dos eventos ao longo do ciclo de vida da instituição, apontando uma evolução gradativa. Sendo esses aspectos relacionados aos três objetivos específicos deste estudo.

Também foi possível a identificação dos elementos que compõem as competências, quais sejam: recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, aprendizagem organizacional e gestão por resultados.

Já os elementos mencionados, como aqueles que de alguma forma fizeram parte do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição, foram: ambiente externo e estratégia organizacional.

Analisando a evolução dos elementos mencionados, percebe-se essa evolução, uma vez que no primeiro período analisado conta-se a menção apenas da competência relacionada a formar e qualificar continuamente os servidores, e no segundo período passam também a ser mencionadas as competências relacionadas a desenvolver trabalho em equipe, dar respostas e ser resolutiva e qualificar os servidores de Câmaras Municipais do Interior do Estado e a sociedade.

É perceptível a consonância desses elementos com os quatro objetivos institucionais estabelecidos e disponibilizados em sua página eletrônica, sendo eles:

- a) Capacitar para a liderança e inovação na gestão pública;
- b) promover programas de qualificação permanente de servidores;
- c) promover atividades voltadas para o desenvolvimento da sociedade;
- d) contribuir para o aprimoramento da instituição parlamentar no Ceará.

Diante de todo o exposto, fica evidente que o método aplicado na pesquisa ora dissertada corrobora o aplicado por Quintana (2009), no que tange ao alcance dos resultados.

3. CONCLUSÃO

Este estudo buscou obter informações teórico-empíricas, com a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE, da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará?

Teve como objetivo geral analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE, da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.

Os objetivos específicos buscaram identificar os papéis e a trajetória da instituição, assim como mapear o processo de formação e desenvolvimento dessas competências. A

metodologia utilizada para a pesquisa foi de caráter qualitativo e com uma perspectiva longitudinal. Foi um estudo de caso baseado em dados coletados através de entrevistas e documentos.

É importante mencionar o contexto em que se realizou esta pesquisa, no que tange à ausência de institucionalização por meio de legislação específica que contemple as atribuições das Escolas Legislativas, o que faz *mister* o uso da legislação pertinente às Escolas de Governo.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira etapa responsável por identificar a visão dos profissionais do nível tático em relação aos papéis e trajetória da Instituição, assim como ao processo de formação e desenvolvimento das suas competências organizacionais. A segunda etapa consistiu na validação das informações da primeira etapa, dessa vez na visão dos profissionais do nível estratégico da Instituição.

A aplicação da pesquisa nessas duas etapas possibilitou entender a ordem e a sequência dos eventos ao longo do ciclo de vida da instituição. Que se inicia com a criação da UNIPACE, à época para atender à necessidade dos profissionais da ALECE de concluir o ensino médio, passando por um segundo momento em que se credenciou junto ao Conselho Estadual de Educação do Ceará, o que a possibilitou ofertar cursos próprios de pós-graduação e chegando na fase atual, onde prioriza a qualificação dos seus servidores, mas também aproxima e oferta seus serviços para as Câmaras Municipais do interior do Ceará, e qualifica a sociedade para uma participação efetiva, fortalecendo a democracia.

Ao mesmo tempo em que a pesquisa possibilitou perceber facilmente o processo de formação e desenvolvimento das competências da UNIPACE, ela não conseguiu visualizar com exatidão as competências organizacionais da Instituição, tendo sido identificadas por meio da análise e interpretação dos dados coletados pela pesquisadora.

Logo, por perceber a complexidade e a importância do tema “competências organizacionais” e, ao mesmo tempo, compreender que estes conceitos precisam por vezes ser mais discutidos, estudados e compreendidos pela organização como um todo, esta pesquisa aponta alguns caminhos para a organização estudada e recomenda que a Instituição realize e institucionalize o mapeamento das suas competências organizacionais.

Identificam-se como limitações desta pesquisa o fato de ter sido aplicada em apenas uma instituição. Outro aspecto é o fato do não conhecimento aprofundado dos entrevistados sobre o tema de pesquisa, pois exigiu da pesquisadora maior habilidade na realização das entrevistas e na análise dos dados, para adaptar e interpretar, de forma correta, a linguagem e a percepção dos mesmos. Como última limitação, está o fato que a pesquisa trouxe a percepção interna, através das entrevistas e análise documental, sobre as competências organizacionais da instituição, sem considerar a opinião direta dos seus clientes (usuários).

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação em outras instituições do mesmo campo de atuação e a aplicação de pesquisa que analise mais detalhadamente a percepção dos clientes ou usuários dos serviços prestados pela instituição.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. V. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 14.798, de 5 de janeiro de 2024**. Institui o Dia Nacional da Educação Legislativa. Brasília, DF: Casa Civil, 2024. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14798.htm. Acesso em: 14 ago. 2024.

QUINTANA, R. O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público. 2009. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-graduação em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.