

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

TICIANA MOTA SALES

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

FORTALEZA - CE

2024

TICIANA MOTA SALES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA - CE

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.

106 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1. Escola legislativa. 2. Competências organizacionais. 3. Formação e desenvolvimento. 4. UNIPACE.
I. Título.

CDD 658

TICIANA MOTA SALES

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

Tese ou Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Paulo Roberto de Carvalho Nunes
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que está sempre ao meu lado, me conduzindo pelo melhor caminho. À minha família, minha mãe, Jacinta, meu filho, José, meus irmãos, Vivi e Paulinho, meus afilhados, Pedro e Noah, vocês são meu alicerce, são o meu TUDO.

Agradeço também ao meu companheiro de todos os momentos, Tadeu, que me incentiva, apoia e que sempre está ali pronto para me levantar quando estou prestes a fraquejar.

Aos meus amigos de mestrado e de Prefeitura, que turma maravilhosa, meu muito obrigada. Essa turma foi escolhida a dedo, e não poderia deixar de agradecer à dona do dedo, Christina Machado, por essa oportunidade proporcionada.

Por fim, aos meus caros professores, cito aqui, Professor Augusto, Professora Sandra, Professora Alessandra, Professor Marcos Lima, Professor Paulo Roberto e especialmente à minha orientadora Professora Suzete, e em nome deles, falo para todos os outros professores do PPAC, vocês me proporcionaram importantes momentos de reflexão e desenvolvimento, fica aqui minha eterna gratidão.

RESUMO

Este estudo trata 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. Busca responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Legislativa – EL da Assembleia do Estado do Ceará? Tem como objetivo geral, analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais dessa Instituição. E contempla ainda os seguintes objetivos específicos: identificar os papéis e a trajetória, decisões e ações que influenciaram na formação e no desenvolvimento das competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE; mapear o processo de formação e desenvolvimento dessas competências. Para tanto, a revisão de literatura aborda o conceito de competências organizacionais e da formação e desenvolvimento dessas competências, além do surgimento e desenvolvimento das Escolas Legislativas – EL. O método adotado neste estudo possui abordagem qualitativa, descritiva, exploratória de um estudo de caso único. Esta pesquisa possibilitou entender a ordem e a sequência dos eventos ao longo do ciclo de vida da instituição, apontando uma evolução gradativa. Tendo início em 2007 com a criação da UNIPACE motivada pela necessidade dos profissionais da ALECE de concluir o ensino médio, à época. 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, além de capacitar a sociedade para uma participação qualificada e efetiva na elaboração de políticas públicas, possibilitando o fortalecimento da democracia.

Palavras-chave: escola legislativa; competências organizacionais; formação e desenvolvimento; UNIPACE.

ABSTRACT

This study deals with the analysis of training and development of organizational skills in the Legislative School of the State Assembly of Ceará, called Superior School of the Cearense Parliament - UNIPACE. It seeks to answer the following research question: how does the training and development of organizational skills in the Legislative School - EL of the Assembly of the State of Ceará? Its general objective is to analyze the training and development of organizational skills of this institution. It also includes the following specific objectives: identify the roles and trajectory, decisions and actions that influenced the development of organizational skills of the Cearense Parliament High School - UNIPACE; map their organizational skills, as well as the process of training and development of these skills. For this, the literature review addresses the concept of organizational skills and the formation and development of these skills, as well as the emergence and development of the Legislative Schools - EL. The method adopted in this study has a qualitative, descriptive and exploratory approach of a single case study. This research made it possible to understand the order and sequence of events throughout the institution's life cycle, pointing out a gradual evolution. When analyzing the history of organizational skills of UNIPACE this evolution is noticed, since in the first period analyzed it is only mentioned the competence related to train and qualify the servants, and in the second period also the skills related to developing teamwork, giving answers and being decisive and qualify the servants of Municipal Chambers of the Interior of the State and society are mentioned. Thus, it is noticeable the consonance of the competencies identified with the five institutional objectives established and available on its electronic page, being they: i) to train for leadership and innovation in public management; ii) promote programs for the permanent qualification of servants; iii) promote activities aimed at the development of society; iv) contribute to the improvement of the parliamentary institution in Ceará.

Keywords: legislative school; organizational skills; training and development; UNIPACE.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Conceitos de Competência Organizacional.....	20
Quadro 2 –	Dimensões para análise da trajetória de uma organização.....	24
Quadro 3 –	Formação e desenvolvimento de competências organizacionais.....	25
Quadro 4 –	Estudos sobre Escolas Legislativas.....	37
Quadro 5 –	Coordenadorias da UNIPACE.....	50
Quadro 6 –	Caracterização dos entrevistados	51
Quadro 7 –	Relação entre objetivos específicos, etapas e coletas de dados da pesquisa	52
Quadro 8 –	Categorias da Pesquisa.....	58
Quadro 9 –	Relação entre Grupos ou categorias e códigos ou unidades de contexto.....	59
Quadro 10 –	Relação entre objetivos da pesquisa, categorias de análise, unidades de contexto, unidades de registro e frequência – 1ª etapa	60
Quadro 11 –	Análise da pesquisa para identificar as principais competências organizacionais.....	61
Quadro 12 –	Análise da Pesquisa para delineamento do tempo.....	65
Quadro 13 –	Análise documental.....	66
Quadro 14 –	Planejamento Estratégico por período.....	66
Quadro 15 –	Histórico da gestão da UNIPACE.....	67
Quadro 16 –	Histórico da Gestão da ALECE.....	67
Quadro 17 –	Análise dos Planejamentos Estratégicos (PE) da ALECE.....	68
Quadro 18 –	Relação entre objetivos da pesquisa, categorias de análise e unidades de contexto – 2ª etapa	70
Quadro 19 -	Componentes das Competências.....	75
Quadro 20 -	Características das competências.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidades de Escolas Legislativas - EL por tipo, filiadas à ABEL.....	30
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABEL	Associação Brasileira das Escolas Legislativas e de Contas
CODINS	Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional
EL	Escola Legislativa
EPFor	Escola do Parlamento de Fortaleza
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RBV	<i>Resource Based View</i>
RBT	<i>The Resource-Based Management Theory</i>
UNIPACE	Escola Superior do Parlamento Cearense
VBR	Visão Baseada em Recursos da Firma

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Justificativa do estudo	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	Competências organizacionais	15
2.1.1	<i>Breve histórico teórico das competências organizacionais.....</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Formação e desenvolvimento de competências organizacionais.....</i>	<i>21</i>
2.2	As Escolas Legislativas.....	27
2.2.1	<i>Diferença entre as Escolas Legislativas e Escolas de Governo</i>	<i>31</i>
2.3	Estudos empíricos	34
2.3.1	<i>Sobre formação e desenvolvimento de competências organizacionais</i>	<i>34</i>
2.3.2	<i>Sobre as escolas legislativas</i>	<i>36</i>
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	Método adotado.....	43
3.2	Unidade de análise	46
3.2.1	<i>A UNIPACE.....</i>	<i>47</i>
3.3	Sujeitos da pesquisa	49
3.4	Definição do período de análise da pesquisa	50
3.5	Coleta de dados.....	51
3.5.1	<i>Entrevistas</i>	<i>53</i>
3.6	Análise de dados e técnicas adotadas	54
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
4.1	Análise de dados da 1ª etapa	57
4.1.1	<i>Análise de dados da 1ª Etapa da pesquisa - entrevistas</i>	<i>57</i>
4.1.2	<i>Análise de dados da 1ª Etapa - análise documental.....</i>	<i>65</i>
4.2	Análise de dados da 2ª etapa	69
4.2.1	<i>Análise de dados da 2ª Etapa - entrevistas.....</i>	<i>69</i>
4.3	Análise dos dados por período	74

<i>4.3.1 Análise do Período 2011 – 2020</i>	75
<i>4.3.2 Análise do Período 2022 – 2030</i>	76
4.4 Discussão dos resultados	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – 1ª ETAPA: COLETA DE DADOS	92
PROTOCOLO DA PESQUISA	94
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1ª ETAPA	95
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: 2ª ETAPA	96
ANEXO A – CARTA DA ABEL AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	98
ANEXO B – LEI Nº 14.798, DE 05 DE JANEIRO DE 2024	99
ANEXO C – CARTA DE BRASÍLIA	101
ANEXO D – ORGANOGRAMA ATUALIZADO	102
ANEXO E – CADEIA DE VALOR PLANEJAMENTO ALECE 2030	103
ANEXO F – MAPA ESTRATÉGICO 2011-2020	105
ANEXO G – MAPA ESTRATÉGICO 2022-2030	106

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No Brasil, uma maior eficiência no setor público tem se tornado uma prioridade, e o aperfeiçoamento permanente de servidores é visto como uma medida importante para contribuir nesse processo de melhoria da qualidade do serviço público oferecido (Amaral, 2006).

Uma das formas, frequentemente usadas, para abordar esse assunto é o estudo das competências organizacionais para reconstruir a trajetória organizacional, identificando as decisões e ações que definiram o rumo e a identidade de uma instituição até ela se tornar o que é hoje (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

O estudo das competências organizacionais é recorrente no setor privado, mas não tanto no setor público. De acordo com Silva (2019), o modelo de gestão por competências do Brasil adotado pelo governo federal passa por constantes transformações, porém as definições mais comuns, de acordo com a literatura sobre o assunto, definem as competências organizacionais como atributos ou capacidades da organização em sua totalidade. Concordam com a ideia de que a competência da organização é formada pela capacidade da equipe e não apenas dos indivíduos.

Munck e Galelli (2015) ressaltam que a grande variedade de conceitos relacionados às competências organizacionais pode acarretar confusão na sua operacionalização, tornando os modelos frágeis e podendo inviabilizá-lo ou o tornar incoerente. Os autores falam que, enquanto as abordagens voltadas ao desempenho, da perspectiva racionalista, pontuam as competências como algo finalizado, os conceitos relacionados à aprendizagem estabelecem a competência como um processo dinâmico, ou seja, em uma abordagem construtivista.

Outra questão que os autores salientam é a necessidade de os modelos de gestão por competência manterem as competências individuais e organizacionais alinhadas e articuladas, considerando o ambiente externo, de maneira coerente e adequada às estratégias organizacionais. Ressaltam, ainda, a necessidade de que o modelo seja válido, principalmente no que se refere aos objetivos propostos pelo modelo de gestão por competência e seus respectivos resultados, dessa forma evitando que a sua utilização seja insignificante e inoperante (Munck; Galelli, 2015).

Becker (2004), em seu trabalho, estuda como as competências organizacionais contribuem como aporte teórico na trilha do processo de formação e desenvolvimento a partir da análise da trajetória da organização.

Marques Júnior (2009) menciona que a democracia, no Brasil, ainda é uma experiência buscando consolidação, as condições necessárias para o seu desenvolvimento precisam ser constantemente fortalecidas, como a participação social e a forma de se relacionar entre representantes e representados. Ao relacionar o desenvolvimento de competências e o poder legislativo, fala da educação legislativa como um instrumento para o alcance das competências tanto dos agentes políticos como da sociedade.

Em meados da década de 1990, surgiu um novo tipo de escola voltada para a educação legislativa, com o objetivo de capacitar tanto os agentes internos das casas parlamentares como a sociedade (Marques Júnior, 2009).

Essas escolas viriam a se diferenciar das Escolas de Governo¹, já existentes à época, no que tange à educação para o exercício da cidadania, ou seja, com a missão de qualificar a participação social. Marques Júnior (2009) menciona esta missão como o compromisso de fomentar o desenvolvimento de competências da sociedade para qualificar a sua atuação no jogo democrático e na participação da política como uma função do Parlamento.

Porém, essa diferença entre Escolas Legislativas e de Governo ainda não está tão clara na percepção tanto dos agentes internos, como externos a este segmento, o que é possível evidenciar na carta (Anexo A) recentemente protocolada pela Associação Brasileira das Escolas do Legislativo e de Contas - ABEL para o Ministério da Educação. Na carta, a ABEL ressalta a educação política como uma função das Escolas Legislativas - EL, e pede, para tanto, o reconhecimento deste desenvolvimento pelo Ministério da Educação – MEC.

Assim, considerando que é cada vez mais evidente a importância de que os governos entendam o papel estratégico dos saberes e conhecimento de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais, foi escolhida para a realização desta pesquisa, a Escola Legislativa, vinculada à Assembleia do Estado do Ceará, denominada Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE (Amaral, 2006). Este trabalho busca entender a formação e o desenvolvimento de competências na UNIPACE, que completou, em outubro de 2023, 16 anos de existência.

¹ A criação da primeira escola de governo a nível nacional, ENAP, ocorreu na metade da década de 1980, porém o tema escola de governo só foi inserido na emenda constitucional da reforma administrativa de 1998, com a indicação da manutenção de escolas de governo no âmbito das administrações federal e dos estados (Fernandes, 2013).

O regulamento interno da UNIPACE ressalta no Art. 2º da Resolução n. 07, de 08 de setembro de 2011, bem como no Art. 3 da Resolução CEE 470/2018, de 07 de março de 2018, que as escolas de governo criadas e mantidas pelo poder público, precipuamente para a formação e desenvolvimento de servidores públicos, na forma do Art. 39, parágrafo 2º, da CF de 1988, poderão oferecer cursos de especialização na modalidade de pós-graduação *lato sensu*, nos termos da Resolução CNE/CES nº 01, de 08 de junho de 2007, desde que se submetam a processo de credenciamento educacional pelo Ministério da Educação (Brasil, 2007, 2011, 2023; Governo do Estado do Ceará, 2018).

Diante do exposto, este estudo visou 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?

Tendo 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.

A pesquisa contempla os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os papéis desempenhados pela Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE, constitutivos na formação de competências organizacionais;
- b) identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE;
- c) mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo da Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE;

1.2 Justificativa do estudo

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. Tal 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, tanto para os agentes políticos como 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 (Anexo B desta dissertação), o dia 15 de maio como dia nacional da educação legislativa, o que evidencia ainda mais tal segmento de atuação e o quanto atual está essa discussão (Brasil, 2024). Assim, sobre a 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 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*, Periódicos 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 contribuirá para os estudos das competências organizacionais no setor público, mas sobretudo será de 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, mas também pela atuação da pesquisadora junto à ABEL, como Diretora da Região Nordeste.

Além do exposto, esta dissertação contempla mais quatro seções, quais sejam, a revisão de literatura, os aspectos metodológicos, discussão e análise dos resultados, e por fim, a última seção das considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura buscou apresentar os principais conceitos relacionados ao tema deste estudo. Dessa forma, a primeira subseção aborda um breve histórico teórico das competências organizacionais e trata da formação e desenvolvimento dessas competências.

Ao longo da segunda subseção é abordado o surgimento e desenvolvimento das Escolas Legislativas - EL.

A última subseção menciona os estudos empíricos encontrados, relacionados tanto ao processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais, como às escolas legislativas.

2.1 Competências organizacionais

Nos diversos estudos pesquisados, constata-se uma quantidade extensa de conceitos relacionados às competências organizacionais. Dessa forma, essa subseção contextualizou o histórico teórico dessas competências, assim como menciona alguns desses conceitos existentes relacionados à sua formação e desenvolvimento.

2.1.1 Breve histórico teórico das competências organizacionais

Nesta subseção é abordado o histórico teórico do conceito das competências organizacionais, iniciando no final da década de 1950 com a RBV (*Resource Based View*) proposta por Edith Penrose, até chegar nos anos 2000 que traz o protagonismo da aprendizagem organizacional no processo de formação e desenvolvimento dessas competências.

Em 1959, a RBV (*Resource Based View*) ou RBT (*The Resource-Based Management Theory*) surgiu a partir dos estudos econômicos da economista inglesa Edith Penrose, que propôs uma teoria sobre o crescimento da firma. Para isso, inicia seu trabalho fazendo uma revisão do próprio conceito de firma, implícito na análise de equilíbrio parcial.

O trabalho da autora é uma proposta teórica sobre estratégia organizacional, que busca a vantagem competitiva de uma organização por meio de um modelo de desempenho com foco na avaliação e na gestão dos seus recursos e das suas capacidades internas (Lima, 2020).

Na análise de equilíbrio parcial, a firma constitui uma entidade que toma decisões quanto ao preço e quantidade produzida de um produto específico para maximizar seu lucro em um contexto estático. Assim, a firma pode ser identificada com uma função de produção e uma curva de custo (Penrose, 1959).

No entanto, Penrose (1959) conclui pela necessidade de um novo conceito que caracterize a firma como uma “*growing organization*” e não como um “*price-and-output decision maker for given products*”. Assim, a definição de firma que adota enfatiza seu papel como uma unidade autônoma de planejamento administrativo, indicando ser a “área de coordenação” que deve definir as fronteiras da firma. Ressalta que a firma é mais do que uma unidade administrativa, é um conjunto de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas, ou seja, podem ser constantemente recombinações.

Assim, Penrose (1959) diz que as condições e o ritmo de crescimento que podem levar a rendimentos decrescentes podem ser superados pela capacidade da firma em alterar ou adaptar a sua estrutura administrativa às novas condições de produção e de comercialização.

Chegando a 1976, o modelo de ecologia populacional está associado aos trabalhos de Aldrich e Pfeffer (1976). Este modelo, também conhecido como modelo de seleção natural, conforme os autores, não supõe que mudanças sejam necessárias para alcançar organizações melhores e mais complexas. Esta abordagem defende serem os fatores ambientais que definem as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Hall, 2004).

De acordo com Van de Ven e Huber (1979), tal modelo propõe a hipótese de que a sobrevivência ou a eficácia organizacional modera o relacionamento entre ambiente e estrutura, empregando a adequação.

Os problemas no modelo de ecologia populacional identificados por Aldrich e Pfeffer (1976) são o fato de as fontes das variações originais não se encontrarem especificadas e dos processos gerenciais no âmbito das organizações serem desprezados. Apontam também o problema de ser análogo às teorias econômicas que assumem a concorrência perfeita, que raramente existe.

Essas críticas ao modelo de ecologia populacional não pretenderam sugerir que ele não tenha utilidade. Eles consideram que o modelo é útil, principalmente em duas áreas. Na condição de um tipo de 'teste definitivo', indicando a eficácia e sobrevivência como uma indicação positiva, e a morte organizacional, como uma indicação negativa. O modelo de seleção natural, portanto, fornece uma perspectiva histórica que outros métodos não podem. Ele, no entanto, não opera bem nas grandes organizações públicas e privadas contemporâneas, que têm praticamente garantida a sobrevivência por um curto período ou mesmo um período médio (Aldrich; Pfeffer, 1976).

A discussão seguida à análise de Aldrich e Pfeffer baseia-se em grande parte em alguns acréscimos e extensões. A premissa básica do modelo de dependência de recursos é as decisões serem tomadas no interior das organizações. Essas decisões acontecem no âmbito do contexto político interno da organização. As decisões lidam com condições ambientais defrontadas pela organização (Schreyögg, 1980).

As organizações tentam relacionar-se ativamente com o ambiente tentando manipular o ambiente em seu próprio benefício, em vez de serem receptoras passivas das forças ambientais, conforme implica o modelo de ecologia populacional. Similarmente, nem toda atividade possível pode ser desempenhada numa organização para torná-la independente.

Ambas as condições significam que as organizações precisam depender do ambiente para obter recursos. Mesmo organizações aparentemente autossustentáveis, como mosteiros isolados, precisam recrutar novos membros ou cessarão de existir. Os recursos necessários podem ser sob a forma de matérias-primas, fundos, pessoal ou operações de serviços e de produção, que a organização não pode produzir ou não o faz isoladamente (Aldrich; Pfeffer, 1976).

As fontes de recursos no ambiente são outras organizações, com exceção das indústrias agrícolas e extrativas, dotadas do potencial de possuir a base física, constituída pelas matérias-primas. Mesmo essas organizações dependem de outras para outros recursos. O fato de que recursos são obtidos de outras organizações significa que o modelo de dependência de recursos pode ser considerado interorganizacional (Aldrich; Pfeffer, 1976).

O modelo da dependência de recursos representa a organização como um participante ativo em seu relacionamento com o ambiente, e inclui a ideia de que os administradores das organizações também os são (Aldrich; Pfeffer, 1976). Isto é, a Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory*) surgida na década de 1970, que tem como fundamento a influência do ambiente externo na organização, ressalta, também, a obtenção da sustentabilidade da organização enquanto interaja adequadamente com o seu ambiente externo (Aldrich; Pfeffer, 1976; Pfeffer; Salancik, 1978).

No início da década de 1980, na mesma linha de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) corrobora com a chamada “Visão Baseada em Recursos da Firma” (VBR), em uma abordagem que a empresa deveria ser avaliada pela perspectiva de seus recursos produtivos, devendo identificar aqueles que trariam maior lucratividade. Era uma perspectiva em que predominavam os processos intraorganizacionais, ou seja, de dentro para fora da organização (Wernerfelt, 1984).

Com sua abordagem, Wernerfelt (1984) sugeria que a análise das empresas fosse realizada considerando a perspectiva dos recursos. Assim, a identificação desses recursos poderia conduzir à alta lucratividade.

Chegando aos anos 1990, houve a consolidação do conceito de competências organizacionais, com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), em *The Core Competence of the Corporation*, considerado, por vários autores, como um marco para o desenvolvimento das competências organizacionais, referente à visão baseada em recursos (VBR). A obra introduz na discussão as competências essenciais como um conjunto de capacidades únicas que se apresentam à organização como diferentes formas de facilitar a criação de novos produtos e serviços.

Prahalad e Hamel (1990) sugerem que as organizações de sucesso se apoiam em recursos especiais, denominados “*core competences*”. Essas competências essenciais são espécies de “*raízes da competitividade*”, proporcionando à organização uma competitividade sustentável. Eles ressaltam que as capacidades organizacionais podem ser definidas como o resultado da interação dos recursos e competências internas da organização.

À luz das considerações de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) fundamentam a RBV sob a premissa de que os recursos são os principais determinantes do desempenho de uma organização e, com isto, definem seus pressupostos, sendo por esta razão considerado um dos principais expoentes da teoria (Soares; Rosa, 2022).

Barney (1991) define que recursos são todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimento da organização que permitem a concepção e implementação de estratégias que possam melhorar seu desempenho. Com esse conceito, ele admite que recursos estratégicos sejam todos os recursos, capacidades e competências internas da organização que podem desenvolver vantagens competitivas, sustentáveis sendo empregadas para melhorar o desempenho.

Drejer (2000, p. 208) define competências como um “sistema de tecnologia, de pessoas, da organização formal, da cultura e das interações entre esses elementos”. Ele destaca a tecnologia como a parte mais visível da competência composta por sistemas físicos como maquinários, softwares e etc. As pessoas são essenciais para o desenvolvimento de competências, uma vez que nada acontece sem elas. A organização abrange os sistemas formais gerenciais, tais como sistemas de planejamento e controle, recompensa, canais de comunicação, hierarquia e tarefas que influenciam as ações das pessoas. Já a cultura como organização informal, orienta as atividades através de normas e visões compartilhadas.

Para Drejer (2000), a aprendizagem organizacional é a chave para o entendimento do processo de desenvolvimento de competências, onde as pessoas são as grandes catalizadoras e multiplicadoras deste aprendizado. As competências apresentam níveis de evolução nas organizações: o primeiro nível representa o novato, a seguir o iniciante avançado, proficiente, expert e a classe mundial, que representa o último nível. Basicamente, a diferença entre os níveis está na utilização do conhecimento. No nível novato o grupo de pessoas da organização utiliza regras e formas de conhecimento explícito, na classe mundial, as regras e formas de conhecimento são implícitas.

Zarifian (2001) classificou as competências organizacionais em cinco categorias, sendo: competências sobre o processo; competências técnicas; competências sobre a organização; competências de serviço e competências sociais.

O conteúdo das competências possui diferentes relevâncias de acordo com o tipo da organização. Nesta perspectiva, Zarifian (1999) fala que as competências individuais como atributos pessoais são desenvolvidas ao longo da vida pessoal e são reveladas em situação de trabalho, gerando o vínculo entre a conduta individual e a estratégia da empresa.

Moura e Bitencourt (2006) ressaltam que as competências organizacionais decorrem da especificidade de cada empresa ao identificar seus recursos e transformá-los em vantagens competitivas. Em seu artigo, se propõem a analisar, a partir de um levantamento histórico, como a orientação estratégica foi consolidada, considerando-se as competências organizacionais e gerenciais sob a perspectiva construtivista inspirada na abordagem da aprendizagem organizacional.

Kersiene e Savaneviciene (2009) ressaltam que a trajetória evolutiva da conceituação de competências organizacionais segue um caminho que vai do estático ao mais dinâmico, da abordagem racionalista a uma mais interpretativa, de uma visão funcional a uma mais estrutural, de uma base tecnológica a outra que envolve o aprendizado social, do sistema isolado ao fragmentado, de uma abordagem individual a outra multidisciplinar.

Os autores Munck e Galelli (2015), em seu estudo que busca contemplar a diversidade de conceitos existentes sobre competências organizacionais, entre os anos de 2001 e 2007, chegam a nove conceitos, selecionados e expostos por sua característica distintiva de outros conceitos analisados. Os autores analisaram, no total, trinta e um artigos, chegando aos nove conceitos descritos no Quadro 1, desenvolvido pelos próprios autores.

Quadro 1 – Conceitos de Competência Organizacional

Autores	Conceito de Competência Organizacional
Drejer (2001)	A competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes. É a habilidade de uma equipe de aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes. Acontece por consequência tanto das influências tecnológicas, culturais e valorativas, quanto, principalmente, da estrutura formal da organização.
Lewis (2003)	A competência organizacional refere-se ao processo de transformação que combina recursos e atividades de <i>input</i> em operações que resultam em <i>outcomes</i> específicos para o desempenho competitivo da empresa.
Mills, Platts e Bourne (2003)	As competências organizacionais constituem-se na coordenação dos recursos, representada pelos serviços proporcionados por eles.
De Carolis (2003)	As competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam esse conhecimento em forma de competências e as implementam estrategicamente por meio de seus produtos no mercado.
Fleury, M e Fleury, A. (2004)	As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais. Devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Spanos e Prastacos (2004)	Competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas de relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização, que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem ao longo do tempo. A competência representa a habilidade da organização em agir, unindo diferentes aspectos da organização- especialmente o humano - e formando uma rede de intensa interação, capaz de provocar a criação e a aplicação do conhecimento.
Moura e Bitencourt (2006)	A competência organizacional é concebida como um processo em construção, em que as aprendizagens individuais e coletivas recebem destaque. O elenco de competências adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo assim instâncias de aprendizagem.

Autores	Conceito de Competência Organizacional
Bitar e Hafsi (2007)	A competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, apresentado por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientado pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro do sistema estrutural e cultural da organização, bem como com o ambiente externo. Quando Inter relacionada à estratégia, pode confluir em benefícios diretos para a organização.
Van Kleef e Roome (2007)	A competência organizacional é vista como aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação e a entrega de valor aos consumidores e outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: Munck; Galelli, 2015.

Nesta subseção, buscou-se contextualizar a evolução de conceitos administrativos, que se iniciaram em 1959, com o conceito da RBV, proposto por Penrose (1959), seguindo na década de 1970 com a Teoria da Dependência de Recursos, por Aldrich e Pfeffer (1976), chegando à década de 1980, em que Wernerfelt (1984), seguindo a linha de Penrose (1959), corrobora com a VBR na perspectiva em que predominavam os processos organizacionais.

Já em 1990, Prahalad e Hamel, complementados por Barney (1991), consolidam o conceito de competências organizacionais introduzindo o conceito de “*core competences*”. Barney (1991) ressalta que os recursos estratégicos são todos aqueles capazes de desenvolver vantagem competitiva, como capacidades e competências internas da organização.

Chegando aos anos 2000, são citados Drejer (2000), Zarifian (2001), Moura e Bitencourt (2006), Kersiene e Savaneviciene (2009), e outros descritos no quadro 1, por meio do trabalho de Munck e Galelli (2015). Esses autores representam a evolução da visão de competência.

Assim, no final desta subseção, constata-se facilmente a grande variedade de conceitos relacionados às competências organizacionais, o que pode acarretar confusão na sua operacionalização. Desse modo, os autores Munck e Galelli (2015) destacam a importância de bases conceituais sólidas e bem fundamentadas para que a identificação, a formação, o desenvolvimento e a utilização de modelos de gestão por competências gerem resultados positivos. A subseção seguinte aborda teorias que auxiliem na reflexão de como se dá a formação e o desenvolvimento das competências organizacionais.

2.1.2 Formação e desenvolvimento de competências organizacionais

Considerando que a perspectiva deste trabalho são os estudos sobre competências organizacionais e seu processo de formação e desenvolvimento, esta subseção irá retomar alguns conceitos, visando delimitar o escopo teórico desta dissertação. Será considerado, para tanto, que o processo de formação e desenvolvimento relacionado com a trajetória organizacional é um movimento de mão dupla.

Com o intuito de explicar as competências organizacionais, Henderson e Cockburn (1994), apresentam os conceitos de “*component competence*” (competência componente) e “*architectural competence*” (competência arquitetural), que seriam diferentes classes de capacidades que podem agir como origens das particularidades da vantagem competitiva de uma empresa.

A competência componente refere-se às habilidades ou ativos específicos das atividades locais particulares de cada firma, ou seja, conhecimentos e habilidades incorporados localmente. A competência componente pode ser o conhecimento e as habilidades desenvolvidas por profissionais com formação em várias disciplinas, tais como engenharia, design, mecânica, química, bioquímica, biologia etc. (Henderson; Cockburn, 1994; Leonard-Barton, 1992).

Nesse sentido, a competência componente apresenta duas qualidades especiais. Primeiramente, ela é altamente tácita, pois o conhecimento, em qualquer uma destas disciplinas, pode ser construído a partir do aprendizado, especialmente na forma de experiência pessoal (King; Fowler; Zeithaml, 2002; Penrose, 1959). Além disso, a competência componente é incorporada por indivíduos, equipes ou unidades maiores na firma. Uma 'equipe' deve ser vista como uma coleção de indivíduos que têm uma sólida experiência em trabalhar em conjunto, pois só assim o 'trabalho em equipe' pode ser desenvolvido (Penrose, 1959).

Henderson e Cockburn (1994) enfatizam que, quando se referem às competências componentes, pretendem englobar uma série de termos utilizados por outros autores: “recursos”, “conhecimentos e habilidades” e “sistemas técnicos”.

Já a competência arquitetural da firma representa a sua habilidade para integrar e combinar as competências componentes, combinando-as de maneiras diferentes e flexíveis, e para desenvolver novas competências arquiteturais e componentes, quando necessário. Dentro da definição de competência arquitetural, incluem-se conceitos tais como: ‘*capabilities*’, ‘capacidades dinâmicas’, ‘capacidades integrativas’, ‘conhecimento coletivo’, ‘arquitetura organizacional’, ‘valores e normas’, entre outros (Henderson; Clark, 1990).

Vários autores procuraram desenvolver conceitos para os tipos de competências organizacionais, como Leonard-Barton (1992), que começa reforçando o conceito de competências essenciais, como sendo aquelas que possibilitam à organização uma vantagem competitiva. A autora relata mais duas categorias que constituem a análise de competências essenciais, as competências habilitadoras e suplementares.

As competências habilitadoras, segundo a autora, são as necessárias, mas não suficientes para propiciar à empresa um diferencial. Já as suplementares são aquelas que adicionam valor às competências essenciais, mas possuem uma certa fragilidade, pois podem ser facilmente imitadas.

Leonard-Barton (1992) ressalta que para que se chegue à condição essencial, as competências precisam passar pelos status de suplementares e habilitadoras e, assim como Post (1997), acredita que a sobrevivência da empresa depende de um contínuo processo de aprendizagem que, por sua vez, garante a renovação de sua base de competências.

Segundo Post (1997), é através do aprendizado que uma empresa identifica a necessidade e procura atingir mudanças qualitativas no seu estoque e fluxo de ativos. Isto envolve tanto habilidades organizacionais quanto individuais. A colaboração e a parceria podem ser veículos para novas aprendizagens. Para o autor, a aprendizagem é um contínuo processo de renovação, e seu resultado é a criação de novas opções futuras para a empresa. Esta construção pode levar anos e, segundo os preceitos do *path dependence*, o histórico da organização é um ponto crítico para se identificarem os elementos desta trajetória.

Becker (2004) estuda como a competência organizacional contribui para o aporte teórico sobre o processo de formação e desenvolvimento a partir da análise da trajetória da organização. Seu estudo é vinculado à corrente de cunho mais explicativo, da visão baseada em recursos voltada à análise dos recursos internos da organização, que apresenta a noção de “competência como um resultado de uma trajetória trilhada pela organização ao longo do tempo, advinda de suas escolhas estratégicas” (Becker, 2004, p. 26) que se desdobram em um conjunto de rotinas realizadas em função de investimentos prévios em tecnologia, aprendizado e processos organizacionais.

Becker (2004) ressalta como referências que fundamentam o entendimento da trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais: o *path dependence*, cadeia de valor ou macroprocesso, e o nível de agregação de valor das competências, expresso pelos conceitos de complexidade e entrega.

Desta forma, Becker (2004) usou três dimensões para o estudo da evolução da trajetória de uma competência, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões para análise da trajetória de uma organização

Dimensões	Descrição
<i>Path dependesse</i>	A trajetória de uma organização ao longo do tempo é que sustenta sua competitividade no momento presente. Refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa (Teece; Pisano; Shuen, 1997).
Cadeias de valor, que expressam a articulação dos macroprocessos	Partiu da afirmação de Leonard – Barton (1998) de que o saber se acumula lentamente ao longo da trajetória da organização, sendo canalizado para determinadas rotinas pela ação de centenas de decisões gerenciais cotidianas.
Níveis de complexidade para entrega	Está vinculada à ideia de diferenciação e agregação de valor. Pressupõe que, quanto maior for a complexidade da entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação à cadeia de valor, segundo Leonard-Barton (1998), o saber acumula-se lentamente ao longo da trajetória da empresa, sendo configurado e canalizado para determinadas rotinas pela ação de centenas de decisões gerenciais cotidianas.

O entendimento da cadeia de valor ressalta a dimensão funcional de competência, por sua vez associada ao exercício das principais funções coletivas das organizações (Ruas; Antonello; Boff, 2005). Segundo o autor, é na dimensão funcional, ou no conjunto de processos organizacionais localizados nas áreas funcionais da empresa, que ocorre o desdobramento das competências do nível corporativo.

Já em se tratando de agregação de valor, Becker (2004) afirma que a competência, uma vez explicitada na entrega, traduz uma determinada certificação. É alinhada ao conceito de complexidade, que consegue explicar a trajetória de desenvolvimento da empresa e sua real contribuição ao negócio. As organizações competem no mercado por complexidade; desta forma, entende-se que sua noção ajude a esclarecer, por exemplo, como empresas com a mesma competência apresentam diferentes níveis de agregação de valor (Becker, 2004).

Ruas, Antonello e Boff (2005) falam que a ausência de “*core competence*” em uma organização não significa que ela não tenha competências do tipo organizacional. Assim, sugerem pelo menos outros dois tipos de competências organizacionais: as básicas, que contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo, e as seletivas, que diferenciam a organização no seu espaço de competição.

Munck e Galelli (2015) mencionam em seu trabalho que a formação e o desenvolvimento de competências são essenciais para o sucesso das organizações, especialmente nos dias atuais, em que o mundo está cada vez mais dinâmico e necessitando de flexibilidade para absorver as transformações que acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado. Assim mencionam:

Diante disso, a incorporação das competências em uma organização demanda a definição, de estratégias para geri-las e, simultaneamente, a ciência e disposição para dissolver competências obsoletas e formar e desenvolver outras novas, quando necessário (Munck; Galelli, 2015, p. 533).

Dentre os artigos pesquisados por esses autores, Munck e Galelli (2015), destacam-se na área de formação e desenvolvimento de competências organizacionais sete artigos, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Formação e desenvolvimento de competências organizacionais

Autores	Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais
Roberts (2001)	As competências na organização devem ser desenvolvidas por meio da colaboração, a fim de maximizar o aprendizado e tornar o resultado da organização efetivo.
Fleury, M. e Fleury, A. (2004)	Falam que as competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais. Desse modo, o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento de competências individuais e das condições dadas pelo contexto.
Spanos e Prastacos (2004)	Ressaltam a importância do contexto social para a promoção do desenvolvimento e manutenção das competências.
Chen e Naquin (2006)	O desenvolvimento de competência organizacional é visto como o processo de identificação de uma série de competências individuais que devem representar a proficiência no trabalho.
Haland e Tjora (2006)	Contribuem nesta discussão ao sustentarem que o desenvolvimento de competências depende da integração tanto das questões administrativas, como do desenvolvimento da estrutura e da cultura organizacional.
Moura e Bitencourt (2006)	Afirmam que as competências organizacionais dependem da especificidade de cada organização, que muitas vezes não está formalizada, mas mesmo em seu estágio informal estão ali formadas por meio do sistema de crenças e o estilo comportamental da organização.
Munck, M., Munck L. e Borim-de-Souza (2011)	Falam que a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que tem como ponto inicial a estratégia da organização e que direciona suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento de seus objetivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Verifica-se a diversidade de conceitos sobre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais, afinal, além de ser um termo relativamente novo, várias são as perspectivas pelas quais é estudado.

Quintana (2009), em seu trabalho sobre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público, é guiado pela questão de pesquisa: “Como ocorre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública no Brasil?” (Quintana, 2009, p. 19). Parte da premissa de que entender como as competências surgem, evoluem e são renovadas é uma boa lente para a análise organizacional, de maneira dinâmica e evolutiva, corroborando com Becker (2004).

Assim, Quintana (2009) utiliza a noção apresentada por Becker (2004) sobre a “agregação de valor” proporcionada pela competência organizacional ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização, e conceitua competência organizacional como “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral” (Quintana, 2009, p. 27).

Por se tratar de uma pesquisa sobre uma instituição pública, algumas adaptações foram realizadas na utilização das abordagens, de acordo com Quintana (2009). Assim, o autor apresenta:

No caso do setor público 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 (Quintana, 2009, p. 27).

A expressão “de forma contínua” foi adicionada ao conceito, por acreditar-se que a formação e o desenvolvimento de competências são um processo que acontece ao longo do tempo, passando por diferentes etapas. Porém, deve ficar claro que podem existir períodos de certa “estagnação”, ou seja, momentos em que o desenvolvimento da competência é menos intenso ou até interrompido. Muitas vezes, estes momentos podem revelar a necessidade de uma renovação ou alavancagem desta competência (Quintana, 2009).

Quintana (2009) buscou identificar as principais competências organizacionais da instituição pública estudada, em determinado período. Assim, o autor analisou a situação dessas competências nos três períodos da pesquisa, conforme o modelo de análise proposto por Post

(1997), que considera três etapas para a evolução das competências organizacionais: construção das competências, acumulação e alavancagem.

Assim, embora não haja uma fonte unificadora de todos os conceitos mencionados sobre competências organizacionais, verifica-se o quanto o tema vem sendo discutido e mostra-se cada vez mais relevante para o bom desempenho das organizações.

Na seção que trata dos estudos empíricos, serão ressaltados quatro trabalhos encontrados sobre formação e desenvolvimento de competências, são eles: o de Becker (2004) que analisa a formação e desenvolvimento de competências em uma linha de montagem; o de Moura e Bitencourt (2006) que trata das competências gerenciais necessárias para consolidar a estratégia da empresa e da importância da aprendizagem organizacional para o alcance dessa consolidação; Quintana (2009) que estuda a formação e o desenvolvimento de competências em uma instituição pública e por fim Dias (2011) que trata do mesmo tema de Quintana, porém em uma empresa de Tecnologia da Informação.

2.2 As Escolas Legislativas

O papel de controle do Poder Legislativo sobre os atos do Poder Executivo vem ao longo da história, tendo como primeira atribuição limitar o papel do Rei e controlar os primeiros orçamentos, sendo a base dos Estados modernos que se basearam na tripartição dos Poderes oriunda do pensamento do século XVIII (Montesquieu, 2000).

Em “O espírito das Leis”, Montesquieu fala sobre a separação dos poderes. Para o autor, o Estado é subdividido em três poderes: o Poder Legislativo, o Poder Executivo das coisas, que se traduz no Poder Executivo propriamente dito, e o Poder Executivo dependente do direito civil, que é o poder de julgar. Assim, ressalta-se que os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário devem ter suas atribuições divididas para que cada poder limite e impeça o abuso uns dos outros (Pelicioli, 2006).

Guimarães (2008) fala que no Brasil a ideologia constitucionalista ganhou força após a independência dos Estados Unidos e da Revolução Francesa, por influência da metrópole portuguesa.

No Brasil, na sua primeira constituição, de 1824, o Poder Legislativo era composto pela Câmara dos Deputados e pela Câmara dos Senadores, formando a Assembleia Geral, que possuía a função de legislar com a sanção do imperador. Na sétima Constituição brasileira, de

1988, houve uma restauração da democracia, em que reestabeleceu as funções legislativas, como conhecemos hoje (Guimarães, 2008).

Pitkin e Shumer (1982) frisam como a deliberação e a ação política não apenas configuram processo de ganho intelectual para o cidadão, mas também de aquisição de poder e senso de responsabilidade ao participar como ator capaz de discutir assuntos de interesse público e mesmo de tomar decisões. Mansbridge (1983; 1992) aponta para as qualidades de processos deliberativos presenciais cuja participação constante ensina as comunidades a procurarem soluções para seus problemas de forma mais colaborativa, assim como Berry, Portney e Thomson (1993).

Sanders (1997) sintetiza de forma eficaz os efeitos educativos e construtivos de processos de discussão pública:

Isso (a deliberação) estimula os cidadãos intelectualmente, por meio do desenvolvimento da habilidade para considerar políticas e problemas políticos; também pessoalmente, ao fomentar a percepção de sua (subutilizada) capacidade para a observação e julgamento; e moralmente ou civilmente, por meio da aprendizagem sobre as preocupações e interesses políticos de outros cidadãos e por meio do encorajamento ao mútuo respeito (Sanders, 1997, p. 351).

John Stuart Mill, em seu clássico *On liberty* (2006), ressalta como a deliberação pública pode gerar efeitos educacionais nos cidadãos, com a promessa de fomentar percepção mais realista da sociedade sobre o funcionamento de instituições públicas como parlamentos. Também Manin (1997, p. 354) expressou preocupações similares: “Deliberação política e argumentação (...) constituem processos de educação e treinamento (...) eles espalham luz (...) as pessoas educam a si mesmas”.

É indubitável o valor do conhecimento técnico mínimo sobre o funcionamento do Estado como fator relevante para a efetividade da participação. Entender o processo legislativo certamente vai potencializar a capacidade de participação de qualquer cidadão. Entretanto, enquanto a absorção mais rápida de tal conhecimento pode acontecer com o auxílio de processos tutoriais tecnológicos, as plataformas interativas devem também prever mecanismos de condução do cidadão no processo de participação (Faria, 2015).

Entre as condições essenciais ao funcionamento da democracia, merecem destaque a sistemática de representação e/ou de participação da sociedade na arena governamental, bem como as formas e mecanismos de relacionamento entre representantes e representados (Marques Júnior, 2009).

Na democracia, o Poder Legislativo tem um papel e um interesse estratégico, tendo em vista, por um lado, a sua posição central no sistema democrático, bem como, por outro, os

graves e constantes problemas por que passa a representação política nos dias atuais. Porém, a incompreensão sobre como as instituições públicas operam e interagem ainda é uma realidade, o que enfraquece ainda mais o Poder Legislativo, que tem como cerne da sua atuação a participação popular (Marques Júnior, 2009).

Atualmente, existe uma diversidade de estudos que retratam uma crise da democracia representativa em todo o mundo. Tal cenário é explicado como consequência do processo de transformação digital, das crises econômicas e da globalização. Assim, autores como Castells e Przeworski afirmam que as instituições da democracia representativa, notadamente o Parlamento, foram perdendo a capacidade de dialogar com a sociedade, levando em consideração os temas relevantes no século XXI (Castells, 1999; Faria, 2015; Przeworski; Stokes; Manin, 1999).

É nesse contexto que se inserem as discussões sobre a educação legislativa, enquanto uma ação consciente e organizada do parlamento no sentido de capacitar e qualificar a atuação dos diferentes agentes envolvidos no processo de representação e participação democrática, tanto da perspectiva das instituições estatais quanto da sociedade. Essa ação tem ganhado força e resultados nos últimos anos, seja pelo reconhecimento crescente do papel educativo do parlamento, a par das demais funções tradicionalmente consideradas, seja pela criação, consolidação e ampliação, no âmbito dessas casas, de órgãos e setores voltados para o exercício efetivo dessa missão pedagógica, aqui genericamente denominados como Escolas do Legislativo (Assis, 1997).

Nesse diapasão, a primeira Escola Legislativa foi criada em 1993, vinculada à Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Sua ideia de desenvolvimento nasceu em 1986, quando foi realizado um Simpósio em Minas Gerais, no qual várias entidades de classe, entre outros representantes da sociedade civil, foram convidadas pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais. O intuito era promover a participação dessas entidades de classe na discussão dos grandes temas que seriam objeto de análise e definição por parte da Assembleia Nacional Constituinte, que se aproximava (Assis, 1997).

A experiência de convidar e chamar à participação a sociedade mais organizada foi extremamente rica e encorajou a instituição a prosseguir no estreitamento desses contatos, que, afinal, seriam repetidos quando da Constituinte Estadual. No trabalho cotidiano da Constituinte Estadual, notou-se a urgente necessidade de uma maior profissionalização de todo o corpo técnico, notadamente dos funcionários ligados ao processo legislativo, comissões, consultoria e plenário (Assis, 1997).

Assim, em fins de 1991, seguiu-se para um segundo passo em que se formou o primeiro grupo para viabilizar uma Escola do Legislativo. Ela teria, entre outras atribuições: profissionalizar, ao máximo, todos os funcionários da Assembleia (tanto os de gabinete como os da administração), servir de canal de repasse de informações, conhecimentos e métodos de trabalho; e, por fim, criar um espaço de reflexão política para o questionamento filosófico das práticas representativas, porém a efetivação da Escola só ocorreu em 1993 (Assis, 1997).

É a partir do exemplo e do modelo de Minas Gerais que várias outras casas legislativas do País, tanto ao nível federal quanto estadual, passaram, especialmente nos últimos dez anos, a instituir, a ampliar e a consolidar as próprias “Escolas do Legislativo”.

Esse movimento ganhou reforço significativo com a criação, em 2003, da Associação Brasileira das Escolas Legislativas e de Contas – ABEL, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento das atividades legislativas por meio de eventos educativos de formação, capacitação e qualificação de servidores da administração pública, assim como estimular, divulgar e fortalecer programas de educação para cidadania desenvolvidos pelas Escolas, como forma de apoio às comunidades e à sociedade civil, como é descrito na página da ABEL (Portal Abel, c2024).

Trinta anos após o surgimento da primeira escola, o Brasil conta com 260 escolas legislativas e de contas filiadas à ABEL, sendo 23 na região Norte, 32 na região Nordeste, 70 na região Centro Oeste, 49 na região Sudeste e 42 na região Sul, conforme levantamento realizado em dezembro de 2023, no site *portalabel.org.br*. Registre-se que essas quantidades estão divididas entre Escolas do Senado Federal, da Câmara dos Deputados, dos Tribunais de Contas, da Câmara Legislativa/DF, das Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais (Tabela 1).

Tabela 1 – Quantidades de Escolas Legislativas - EL por tipo, filiadas à ABEL

EL vinculados à:	Quant.	%
Senado Federal	1	0,4
Câmara dos Deputados	1	0,4
Câmara Legislativa/DF	1	0,4
Tribunais de Contas	31	11,9
Assembleias Legislativas	27	10,4
Câmaras Municipais	199	76,5
Total	260	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

Tais escolas possuem como objetivo treinar, capacitar e formar servidores públicos do Parlamento e cidadãos, sendo neste último caso para fortalecer a educação política ou educação para cidadania, para a prática da democracia (Marques Júnior, 2009).

Quando relacionado ao desenvolvimento de competências e à educação legislativa, Marques Júnior (2009) fala da educação do parlamento como um instrumento para o alcance das competências tanto dos agentes políticos como da sociedade. Ao mencionar o desenvolvimento da competência da sociedade para qualificar a sua atuação no jogo democrático e na participação política como uma função do parlamento, essas escolas passam a se diferenciar das escolas de governo.

Em 11 de agosto de 2023, conforme Anexo A, a ABEL protocolou junto ao Ministério da Educação uma carta em que solicita que as escolas de governo no Poder Legislativo sejam reconhecidas como legítimas difusoras da educação para a cidadania.

Tal pleito deve-se ao fato de que na Constituição Federal, em seu art. 32, parágrafo segundo, não há a previsão da realização da educação para a cidadania, o que, de acordo com a carta, gera, muitas vezes, embaraços para que as Escolas Legislativas cumpram o seu papel.

Assim, mesmo depois de mais de 30 anos de criação da primeira Escola Legislativa e com mais de 20 anos de existência da Associação Brasileira de Escolas Legislativas e de Contas - ABEL, constata-se uma lacuna na legislação para institucionalizar e regular a educação legislativa. Diante desta ausência, as Escolas Legislativas – EL utilizam a legislação das Escolas de Governo, sendo o tipo de escolas que, apesar de se diferenciarem, mais semelhanças têm com as EL.

2.2.1 Diferença entre as Escolas Legislativas e Escolas de Governo

De acordo com Cosson (2008a), em sua publicação “Escolas do Legislativo, Escolas de Democracia”, o autor ressalta que as escolas do legislativo se constituem à sombra das escolas de governo.

As escolas de governo, como se sabe, foram criadas no âmbito do executivo e têm suas funções de capacitação dos servidores definidas no § 2º do art. 39 da Constituição. É assim, por exemplo, que atua a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fundação pública criada em 1986 e vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem por missão desenvolver competências dos servidores públicos, com o objetivo de melhorar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas (Cosson, 2008a).

Cosson (2008a) destaca, porém, que é perceptível que as atividades educacionais das Escolas Legislativas vão além de seus muros. O autor se refere a uma série de proposições e programas realizados por essas escolas que não se encaixam no perfil de órgão de recursos humanos, característica das Escolas de Governo. Possuindo as Escolas do Legislativo, também a função de aproximar o Legislativo da sociedade e trabalhar para o fortalecimento da democracia por meio da educação política.

Na apresentação da Escola da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul - ALRS, lê-se:

A Escola do Legislativo nasceu da necessidade de aprofundar o saber sobre as práticas políticas, sustentáculo da democracia e do aprimoramento do conceito de cidadania. É um espaço da Assembleia Legislativa voltado à qualificação dos servidores e ao aperfeiçoamento da Instituição, à experiência vivencial do processo legislativo pelos estudantes dos ensinos fundamental, médio e superior e ao debate com lideranças políticas e comunitárias (Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, 2006 *apud* Cosson, 2008a, p. 14).

A primeira escola do legislativo surge em 1992 na Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Quando foi efetivamente instalada em 1993, essa Escola reuniu, em um mesmo órgão, ações de suporte ao funcionamento da Assembleia, com destaque para a capacitação dos servidores, e atividades pedagógicas voltadas para a aproximação do Legislativo com a sociedade, sobretudo a comunidade escolar. É esse modelo inicial de dupla atuação que vai prevalecer posteriormente na maioria das escolas do legislativo.

Em setembro de 2001, a Escola do Legislativo de Pernambuco, criada em 1999 e instalada no mesmo ano, promove o 1º Encontro das Escolas do Legislativo do Brasil. Na ocasião, são apresentadas as experiências de três outras escolas, além da anfitriã: a Escola do Legislativo de Minas Gerais, a Escola do Legislativo de Santa Catarina, criada no final de 2000, e o Instituto de Estudos e Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado do Ceará, criado em 1988, mas que apenas a partir de 1999 havia passado a desenvolver atividades de cunho pedagógico. Entre as deliberações finais desse 1º Encontro, constava o estreitamento de laços entre as escolas e, também, o compromisso de “estimular e colaborar com a criação de escolas do Legislativo em todas as assembleias legislativas do País (Pernambuco, 2001 *apud* Cosson, 2008a, p. 19).

Em maio de 2003, quando representantes de vinte assembleias legislativas se reuniram em Brasília para fundar uma associação, havia onze escolas criadas e sete efetivamente instaladas. A elas se juntaram, ainda que funcionassem de maneira um tanto diferente, órgãos de ensino do Legislativo federal – o Instituto do Legislativo Brasileiro (ILB) e a Universidade do Legislativo (UNILEGIS), do Senado Federal; o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP), da Câmara dos Deputados, e o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União (Cosson, 2008b).

A Associação Brasileira das Escolas do Legislativo (ABEL) tem como objetivos a cooperação entre as escolas visando o fortalecimento do sistema e a criação de novas escolas em nível estadual e municipal. Assim, a ABEL atua para articular o sistema dessas escolas ao nível nacional. Logo, na reunião de instalação da Associação, os participantes discutiram a abrangência da sua atuação e decidiram que, para a ABEL, escolas do legislativo seriam “todas as instituições mantidas, ou legalmente vinculadas ao Poder Legislativo, que tenham como finalidade básica a formação, capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos alocados nas respectivas Casas Legislativas” (Associação Brasileira das Escolas do Legislativo, 2003 *apud* Cosson, 2008).

A criação da ABEL acelerou a expansão das escolas e confirmou o padrão dual estabelecido inicialmente na Escola do Legislativo de Minas Gerais, ainda que com preferência para a formação de recursos humanos. Entre 2003 e 2006, outras doze escolas são criadas e quatorze são instaladas com essa configuração.

De acordo com Garretón (1999 *apud* Cosson, 2018, p. 21):

Para o futuro, precisaremos pensar numa forma de escolarização em que coexistam diferentes sistemas de educação. Eles incluirão a educação para o indivíduo, a educação para a cidadania, a educação para a democracia, a educação para o desenvolvimento, a educação para o mundo globalizado e orientado pela mídia, para mencionar só alguns dos subsistemas a que nos referimos anteriormente. Todos eles farão surgir suas próprias e diferentes instituições, uma das quais será o sistema escolar [...], que não poderá ser substituído, mas que, também, não poderá ser a única instituição educacional.

Porém, constata-se que o futuro ainda não chegou. No dia 07 de junho de 2024, em Brasília, ocorreu o 39º encontro da Associação Brasileira das Escolas Legislativas e de Contas. No evento discutiu-se o que se espera das Escolas Legislativas, dando origem à carta, elaborada por membros da ABEL, lida e aprovada por todos os presentes. Onde se lê: “A ABEL reúne-se pela trigésima nona vez com muito a comemorar e diversas dúvidas e ponderações sobre seus rumos e caminhos trilhados” (Portal ABEL, 2024). E finaliza com a seguinte fala: “[...] ficou recomendado que a ABEL, deve repensar a forma dos encontros e a definição do que se espera das escolas e a forma de torná-lo eficaz no cumprimento das estratégias definidas” (Portal ABEL, 2024). A carta encontra-se, na íntegra, no Anexo C desta pesquisa.

Diante do exposto, verifica-se que as Escolas Legislativas ainda estão em busca de um maior entendimento da sua atuação, sabe-se que na prática o seu escopo vai além do praticado pelas Escolas de Governo, que possuem a missão de capacitar os servidores públicos. Por sua vez, as Escolas Legislativas atuam qualificando seu corpo funcional, mas também qualificando a participação social, tão importante para o fortalecimento do regime democrático.

A ABEL, em conjunto com as Escolas, ainda está em busca de um consenso, de reconhecimento e institucionalização. Enquanto isso, muitas se subsidiavam pela legislação existente das Escolas de Governo, como é o caso da Escola Superior do Parlamento Cearense-UNIPACE.

2.3 Estudos empíricos

Nas subseções seguintes, serão mencionados os estudos empíricos encontrados, por meio de pesquisas realizadas nas bases de dados de plataformas como o *Google Acadêmico*, *SciELO*, *Spell* e Periódicos CAPES, sobre o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, assim como sobre as Escolas Legislativas.

2.3.1 Sobre formação e desenvolvimento de competências organizacionais

Nesta subseção serão mencionados quatro trabalhos encontrados sobre formação e desenvolvimento de competências organizacionais, são eles: o trabalho de Becker (2004) que analisa a trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma linha de montagem; o de Moura e Bitencourt (2006) que trata das competências gerenciais necessárias para consolidar a estratégia da empresa e da importância da aprendizagem organizacional para o alcance dessa consolidação; Quintana (2009) que estuda a formação e o desenvolvimento de competências em uma instituição pública e por fim Dias (2011) que trata do mesmo tema de Quintana, porém em uma empresa de Tecnologia da Informação.

Em sua tese de doutorado sobre formação e desenvolvimento de competências em uma linha de montagem, a autora Becker (2004) constrói um conjunto de parâmetros que consegue dimensionar a evolução das competências e verificar os seus diferentes níveis de agregação de valor para a organização. A proposta final da autora foi construir um quadro de referências para a trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais que permitissem identificar e analisar os níveis de complexidade dessas competências no ambiente de negócios. O trabalho desta autora serviu de referência para, posteriormente, em 2009, Quintana desenvolver sua dissertação sobre o mesmo tema, porém desta vez em uma instituição pública, trabalho descrito nos próximos parágrafos.

O trabalho de Moura e Bitencourt (2006) traz a seguinte questão de pesquisa: “Quais as competências gerenciais necessárias para consolidar a orientação estratégica da

empresa e como a aprendizagem organizacional se manifesta nesse contexto?”. Trabalha com as seguintes premissas: a gestão estratégica tem a sua operacionalização por meio da gestão por competências da empresa; o desenvolvimento de competências gerenciais se propõe a mobilizar, fortalecer ou promover competências organizacionais, para efetivar estratégias emergentes ou deliberadas; a aprendizagem pode estar associada ao processo de escolhas de orientações estratégicas e/ou ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Dependendo de como os processos de aprendizagem estão instituídos e difundidos na empresa, haverá uma perspectiva mais organizacional ou individual. Os resultados obtidos sinalizaram como a aplicação de estratégias organizacionais passa a exigir o desenvolvimento de novas competências gerenciais, em virtude das atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores.

Quintana (2009), em sua dissertação, pesquisa a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública. Para isso, realiza um mapeamento de *frameworks* desenvolvidos sobre formação e desenvolvimento. Em sua pesquisa, ele relaciona 12 *frameworks*, especificando seus autores, pressupostos, principais variáveis envolvidas e fatores que influenciaram.

Quintana (2009) traz a visão da maioria dos autores, tornando nítido que, no processo de desenvolvimento de competências, três situações básicas são sempre relacionadas: construção, acumulação e alavancagem de competências. Visando contribuir para a sistematização dos conceitos, a análise da pesquisa constatou a existência de pontos de convergência, como no que se refere à aprendizagem organizacional, estratégia, inovação, complexidade, recursos, mercado e ambiente.

Em sua análise, o autor ressalta uma tendência quase unânime em tratar o processo de desenvolvimento como influenciado por fatores que o cercam. A respeito das variáveis, o autor menciona que se faz presente na maioria dos *frameworks* a variável referente ao tempo.

Após o desenvolvimento da sua dissertação, Quintana, em parceria com Silva, publica um artigo com o tema “Aproximação do Conceito de Competência Organizacional e Gestão de Organizações Públicas”, artigo publicado no XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, ocorrido em setembro de 2014, no Rio de Janeiro.

No artigo, os autores buscam fazer um levantamento de estudos que elegeram como foco a análise o processo de formação e desenvolvimento das competências e capacidades em organizações públicas. Justifica-se o interesse sobre o tema em organizações públicas, por trazer

uma perspectiva particular ao estudo das competências organizacionais, uma vez que o enfoque mercadológico e competitivo se torna menos relevante, dando lugar a objetivos estratégicos de cunho social, como a qualidade e a agilidade na prestação de serviços à sociedade e a eficiência das organizações públicas.

Já Dias (2011) trata do processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma empresa de TI. Em seu trabalho, ele trata do estudo das competências organizacionais, por meio da reconstrução da trajetória das organizações, identificando como as competências que surgem, se desenvolvem e se renovam, contribuindo para o alcance de resultados.

Desta forma, o autor desenvolve um estudo de caso único, tendo como foco uma empresa de TI. Como resultado do estudo, foram identificadas as competências organizacionais da empresa, seus elementos constitutivos, bem como as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação contínua de suas competências organizacionais.

2.3.2 Sobre as Escolas Legislativas

A pesquisa foi realizada por meio da palavra-chave “escolas legislativas”, na plataforma *Google Acadêmico*, nos Periódicos CAPES, *SciELO* e *Spell*. Não foi indicado corte temporal das buscas realizadas. Foram evidenciados 12 trabalhos, sendo 10 no *Google Acadêmico* e 2 no Periódicos CAPES, conforme descrito no quadro 4. Não foi encontrado nenhum trabalho sobre o tema nas plataformas *SciELO* e *Spell*.

Quadro 4 – Estudos empíricos sobre Escolas Legislativas

Tema	Autor	Ano	Objetivos	Resultados	Plataforma de busca
As Escolas do Legislativo no Estado Democrático de Direito: escolas de cidadania	BERNARDES JUNIOR, José Alcione	2019	Refletir sobre a origem das Escolas Legislativas, sua evolução ao longo dos anos, a ampliação de seus objetivos originais e de suas atribuições.	NA ²	<i>Google acadêmico</i>
Gênese das escolas do Legislativo no Brasil: apontamentos históricos sobre a criação da EL-ALMG	MELO, William Maximiliano Carvalho de, Fernando de Souza	2019	O objetivo deste artigo é jogar luz no processo de criação da Escola do Legislativo (EL) da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) – a EL-ALMG –, a primeira EL implantada no Brasil nos idos de 1993. Trata-se de uma contribuição sobre os antecedentes e para a memória dessas instituições no Poder Legislativo nacional, que descreve e analisa a gênese de tal conceito/estrutura, utilizando-se de um estudo de caso.	O estudo de caso da EL-ALMG demonstra que tal órgão é um dos resultados de uma “janela de oportunidade” que se abre no Poder Legislativo nacional entre 1986 e 1994, concernente à redemocratização na Nova República e às implicações dos novos textos constitucionais na União e nos estados. Observa-se, nesse intervalo temporal, a confluência de três fatores que oportunizam um movimento modernizante na ALMG como organização: (a) o alto índice de renovação do corpo parlamentar desta Casa; (b) a dinâmica de participação da sociedade civil na Constituinte de 1988 e na discussão da Constituição Estadual de 1989; e (c) o preceito constitucional de criação de carreiras técnico-administrativas no Poder Legislativo e a ordenação do concurso público como forma de ingresso.	<i>Google acadêmico</i>

² Não se Aplica.

Tema	Autor	Ano	Objetivos	Resultados	Plataforma de busca
Escolas do legislativo municipais como lócus de ações de educação para a democracia voltadas ao letramento político: a visão de dirigentes e cidadãos ...	LEMOS, Marcelo	2019	Escolas do legislativo municipais como lócus de ações de educação para a democracia voltadas ao letramento político: a visão de dirigentes e cidadãos ...	NA	<i>Google acadêmico</i>
Educação para cidadania: as Escolas do Legislativo na região metropolitana de Ribeirão Preto	ZACARIAS, Eli Alves	2021	Analisar o processo de criação das Escolas legislativas da região metropolitana de Ribeirão Preto.	NA	<i>Google acadêmico</i>
Um olhar sobre a Escola da Assembleia: A Escola do Legislativo do Rio Grande do Norte	ARAÚJO, Leonardo dos Santos	2020	Esse artigo objetiva apresentar um contexto amplo acerca das escolas de governo até expor a Escola da Assembleia. Para atingir esse propósito, foram utilizadas duas estratégias de pesquisa: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.	Resultou na contextualização ampla das escolas de governo e direcionou o olhar para a Escola do Legislativo, que é objeto do estudo: a Escola da Assembleia. Apresentou-se, então, o percurso dessa entidade, desde a criação do Instituto do Legislativo Potiguar até os dias atuais, já como Escola da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.	<i>Google acadêmico</i>
As Escolas do Legislativo no Contexto de Modernização do Parlamento Brasileiro: Um Estudo de Casos Múltiplos: EL-ALMG, CEFOR, ILB-INTERLEGIS	MELO, William Maximiliano Carvalho de	2015	Explicar o surgimento das Escolas do Legislativo no contexto histórico da modernização do Parlamento.	NA	<i>Google acadêmico</i>

Tema	Autor	Ano	Objetivos	Resultados	Plataforma de busca
Democracia e cidadania- abordagem crítica sobre a atuação das escolas do legislativo no município de Manaus-AM	SILVA, Hérika Cardoso da.	2019	Identificar a efetividade da democracia e cidadania na atuação das escolas do Legislativo da ALEAM e da CMM, Manaus-AM; investigar o interesse do discente (ESO e PPGICHESAT) em participar de atividades nas escolas legislativas (ALEAM e CMM); comparar as ações (protagonismo juvenil) promovidas pelas escolas do legislativo (ALEAM e CMM) frente às escolas dos legislativos das Assembleias e Câmaras Municipais brasileiras de outras regiões entre os anos de 2016 e 2019.	Em termos de interação com a sociedade se observou nessa pesquisa a falta de entendimento dos entrevistados sobre as reais funções das escolas, a pouca informação na oferta de cursos à sociedade, a ausência de informes, nos sites institucionais, mais explicativos sobre os programas educacionais, em termos de educação cidadã em que as instituições estão inseridas; As informações coletadas junto aos discentes mostram, ainda, que o interesse deles perpassa pela abordagem da relação entre teoria e prática como potencialidade nas ações das escolas do Legislativo e da UEA. Dessa forma, destaca-se, significativamente, tanto o 158 interesse dos acadêmicos em participar de atividades no âmbito das escolas do Legislativo (ALEAM-CMM) quanto à relevância do tema proposto para a formação acadêmica dos entrevistados. O resultado da investigação mostrou que as ações das escolas do Legislativo do município de Manaus (ALEAM e CMM) se alicerçam na atividade principal de criação das escolas do Legislativo que é a qualificação de servidores.	<i>Google acadêmico</i>
Conhecimento e capacitação para a prática legislativa: um estudo sobre as atividades da escola do legislativo de Araraquara	LAZARETTI, Paulo Augusto	2019	O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as atividades ofertadas pela Escola do Legislativo de Araraquara e seus benefícios para cidadãos e servidores.	Os resultados indicam que, além da formação política proporcionada pela experiência de simulação parlamentar, outros aspectos formativos são destacados nos relatos dos egressos, como capacidade analítica, maior compreensão da política e da atividade parlamentar, além de melhor qualidade nos serviços prestados, porém há opiniões que os cursos destinados aos vereadores não serviram para melhorar o exercício da vereança e não tiveram continuidade para os servidores.	<i>Google acadêmico</i>

Tema	Autor	Ano	Objetivos	Resultados	Plataforma de busca
A gênese e o perfil das escolas do Legislativo do Sul de Minas	ALMEIDA, Robson Souza; BRISOLA, Elisa Maria Andrade	2022	Compreender como essas escolas se iniciaram e quais são as atividades desenvolvidas em uma região que possui 40 escolas do Legislativo, com 26 ativas. Este estudo de abordagem qualitativa e de natureza exploratória foi realizado entre os meses de março e maio de 2021.	Os resultados demonstram que as escolas do Legislativo no Sul de Minas foram criadas a partir de 2008 e, em maior número, a partir de 2013. Elas têm como principal público-alvo estudantes dos ensinos fundamental e médio.	<i>Google acadêmico</i>
Governança pública e gestão do conhecimento nas escolas do legislativo das câmaras municipais	PERELLES, Priscila	2021	Analisar a relação entre a maturidade em gestão do conhecimento e a capacitação em competências de governança pública no poder legislativo por meio das escolas do legislativo das câmaras municipais.	Revelou que os conhecimentos de governança pública são considerados competências importantes para o exercício do mandato parlamentar, sendo elevado também o grau de domínio dos temas associados pelos parlamentares. Por outro lado, a frequência das ações de capacitação, em geral, parece não atender às lacunas percebidas em determinados assuntos e, em outros, exceder necessidade constatada. Esse descompasso é condizente com os dados que evidenciam que a gestão do conhecimento nas câmaras municipais, em regra, encontra-se em estado de iniciação e expansão, sendo que em nenhuma das câmaras municipais pesquisadas foi identificado o grau de maturidade plena.	<i>Google acadêmico</i>

Tema	Autor	Ano	Objetivos	Resultados	Plataforma de busca
Educando para Cidadania: a experiência da Escola do Legislativo	ASSIS, Luiz Fernandes de.	1997	Apresenta a Escola Legislativa, uma ideia pioneira da Assembleia Legislativa de MG, como capaz de oferecer conhecimento e de estimular a reflexão, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.	NA	<i>Capas</i>
Uma breve história da tecnologia na Escola da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina	ANDRADE CORREA, Laura Josani, RAVARA, Aline Covolo, CHAVES, Jussie Sedrez	2020	Contribuir para o registro da memória sobre a evolução tecnológica da Escola da Assembleia Legislativa do Estado de SC e seja disponibilizado como material de consulta para servidores e estudiosos das áreas evidenciadas no artigo.	NA	<i>Capas</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O quadro 4 demonstrou o número limitado de trabalhos abordando a temática. Percebe-se a constância nos eixos de atuação das Escolas Legislativas, o que ajudou essa pesquisa no intuito de entender o que se espera dessas instituições e assim mapear suas competências. Não foi encontrado nenhum trabalho que tenha realizado uma análise da formação e do desenvolvimento de competências organizacionais na prática dessas escolas. Diante dessa lacuna, esta pesquisa se propôs a responder à questão de pesquisa já mencionada.

Logo, os trabalhos contribuíram para a construção dos papéis desempenhados pelas Escolas Legislativas, de suma importância para a formação de competências. Dos 12 trabalhos encontrados listados no quadro 4, apenas o artigo “Governança pública e gestão do conhecimento nas escolas do legislativo das câmaras municipais” aparece tendo relação ao termo competência.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Godoi, Bandeira-De-Melo e Silva (2010) explicam que a metodologia no processo de pesquisa é uma etapa secundária, que a função da metodologia é delimitar os procedimentos que conduzirão à investigação como forma de coleta de dados e interpretação dos resultados.

Assim, este trabalho, após apresentar a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a revisão de literatura, chega ao momento de descrever, ao longo desta seção, o método adotado, as unidades de análise, os sujeitos da pesquisa, o período da pesquisa, como aconteceu a coleta de dados e a sua análise, além da técnica utilizada.

3.1 Método adotado

De acordo com Campomar (1991), o método científico tem grande importância, pois é por meio dele que há a aceitação dos resultados apresentados, legitimando o conhecimento adquirido empiricamente. Desta forma, qualquer pesquisador que repita a pesquisa dentro das mesmas condições e utilizando a mesma metodologia deverá chegar aos mesmos resultados.

Rich e Ginsburg (1999) e Yin (2008) descrevem que questões básicas como “O quê?”, “Quando?” “Seja ou não?”, “Quanto?”, entre outras, são mais afins de uma abordagem quantitativa por permitir respostas concretas e objetivas. Já questões que são compostas por “Como?”, “Por quê?”, “O que causa?”, entre outras, podem utilizar uma abordagem qualitativa para procurar respostas, bem como construir hipóteses.

Minayo (2010) afirma que a função da pesquisa qualitativa é a de buscar significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A autora defende que o universo de significar está presente no processo de interações com o fenômeno, que não pode estar reduzido à operacionalização de variáveis.

Uma forma de diferenciar o processo de métodos quantitativos e qualitativos é que os primeiros trabalham com dados discretos, numéricos, analisando suas frequências e associações estatísticas, enquanto os métodos qualitativos observam narrativas, significados e comportamentos no contexto social (Minayo, 2010; Rich; Ginsburg, 1999).

Na pesquisa quantitativa, os pesquisadores observam o fenômeno de fora, sem se envolver com o objeto de pesquisa. Eles usam variáveis objetivas e tangíveis de forma dedutiva, com baixo ou nenhum grau de subjetividade. Os valores numéricos que são atribuídos ao estudo garantem sua validade por meio de testes estatisticamente significativos (Rich; Ginsburg,

1999). Já na utilização de métodos qualitativos, a perspectiva utilizada para estudar é de dentro para fora, de forma indutiva, na qual os pesquisadores observam de maneira interativa os comportamentos evidenciados a partir das percepções humanas, relações e crenças (Marshall; Rossman, 2006).

Westerman (2011) defende que a escolha do método, ou caminho metodológico, dependerá da forma como a pergunta de pesquisa precisa ser respondida. Assim, o problema de pesquisa orienta a estratégia de pesquisa de tal forma que os instrumentos de coleta e análise serão escolhidos coerentemente com os objetivos da pesquisa.

Yin (2001 *apud* Moura; Bitencourt, 2006), em seu trabalho sobre a articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais, utilizou método qualitativo de estudo de caso único de caráter exploratório de uma empresa de serviços, em que, mapeadas as estratégias adotadas pela organização, identificaram-se as demandas de desenvolvimento gerencial de cada período.

O método qualitativo foi escolhido por oferecer melhor compreensão dos fenômenos, por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre as temáticas. Além disso, pela necessidade de considerar o contexto em que os participantes estavam inseridos, reforçou-se a ideia de que a pesquisa qualitativa era a mais propícia.

Diante do exposto, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, em que não há inferências estatísticas, mas que busca analisar a questão de pesquisa em profundidade, permitindo a percepção dos elementos pesquisados (Campomar, 1991).

O caráter da pesquisa foi exploratório, que, como o próprio nome indica, consiste em explorar o que está acontecendo e fazer perguntas a respeito (Gray, 2012). Segundo o autor, os estudos exploratórios são especialmente úteis quando não se sabe o suficiente sobre um fenômeno.

Sanders (2007 *apud* Gray, 2012) fala que os estudos exploratórios podem ser realizados por meio de busca na literatura, conversando com especialistas no campo e/ou realizando entrevistas com grupos focais.

Segundo Yin (2005), a “exploração” é utilizada em situações em que as pesquisas sobre o tema ainda não apresentam um conjunto simples e claro de resultados. Explicar melhor o caráter exploratório da pesquisa.

A pesquisa teve uma perspectiva longitudinal, a qual analisou a formação e o desenvolvimento de competências ao longo do tempo da Escola Legislativa, vinculada à Assembleia Legislativa do Ceará, em seus 16 anos de existência.

De acordo com Van de Ven e Huber (1990), os aspectos de uma pesquisa de caráter longitudinal se justificam não somente pela necessidade de entender a ordem e a sequência de eventos ao longo do ciclo de vida de uma organização, mas também para apontar se a mudança foi contínua, progressiva e automática ou se foi motivada por eventos súbitos que empurraram, de forma dramática, a organização para o próximo estágio de evolução.

Desta forma, a pesquisa buscou contemplar os 16 anos de existência da instituição, tendo em vista que se propõe a identificar os papéis e a trajetória da escola, assim como mapear o processo de formação e desenvolvimento das suas competências organizacionais.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foram definidos os períodos sequenciais, detalhados na subseção que trata da coleta de dados. 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, que possuíam documentos suficientes que os evidenciassem, o que foi determinado na primeira etapa da pesquisa.

Este trabalho 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 contribuíram também para o trabalho de Quintana (2009), em virtude da similaridade da temática, que trata do estudo da formação e desenvolvimento das competências organizacionais em instituições públicas, já descritos na seção anterior, que trata dos estudos empíricos.

Também foi utilizada a contribuição de Prahalad e Hamel (1990) que afirmam que competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Outras contribuições vêm de autores que procuram relacionar o conceito de competência organizacional à busca da vantagem competitiva (Fleury M.; Fleury A., 2004; King; Fowler; Zeithaml, 2002). Por fim, será utilizada a noção apresentada por Becker (2004) e Ruas, Antonello e Boff (2005) sobre a “agregação de valor” proporcionada pela competência organizacional ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização.

3.2 Unidade de análise

A pesquisa foi desenvolvida na escola legislativa vinculada à Assembleia do Estado do Ceará, a UNIPACE, sua escolha decorreu dos seguintes critérios: (i) percepção e reconhecimento do potencial da organização como um caso capaz de gerar um aprofundamento no conhecimento sobre o tema abordado; (ii) conhecimento prévio e acesso do pesquisador junto à organização; (iii) a opção por uma instituição que fosse capaz de trazer nova perspectiva sobre teorias e práticas organizacionais, considerando que os estudos atuais sobre o tema proposto não têm sido direcionados a este segmento específico, reforçando o caráter exploratório da pesquisa.

Cabe destacar a relevância do critério referente ao acesso junto à organização, uma vez que a pesquisadora está a um ano ocupando a cadeira de coordenadora Regional do Nordeste da Associação Brasileira das Escolas Legislativas e de Contas – ABEL, além de estar, também atuando, como coordenadora da Escola do Parlamento de Fortaleza – EPFor, vinculada à Câmara Municipal de Fortaleza.

Ao tentar delimitar o tema, a pesquisadora cogitou contemplar todas as Escolas Legislativas da região Nordeste, para isso utilizou as informações existentes na Associação Brasileira das Escolas Legislativas e de Contas – ABEL com o intuito de chegar na quantidade, assim como no tempo de atuação, das escolas existentes na região Nordeste do Brasil.

A primeira informação obtida foi que havia sido realizado um censo, ainda no ano de 2022, porém que possivelmente as informações não estavam completas, uma vez que alguns entes federativos não haviam respondido.

Na planilha enviada pela ABEL, após análise, verificou-se o total de 158 escolas legislativas respondentes, enquanto a ABEL ressalta que tem conhecimento de que existem mais de 350 Escolas Legislativas no Brasil.

Por sua vez, a Escola Legislativa, UNIPACE, instituída pela Resolução nº 555 de 10 de julho de 2007, modificada pelas resoluções nº 581 de 18/12/2008 e nº 640 de 12/04/2012, que altera o nome da instituição para Escola Superior do Parlamento Cearense, credenciada como Escola de Governo nos termos do parecer CNE/CES n. 295/2013, integrando a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa do Ceará, fez 16 anos de atuação em outubro de 2023 (Brasil, 2013; Ceará, 2007, 2008, 2012).

Assim, diante da fragilidade das informações existentes quanto à quantidade de Escolas Legislativas existentes na região, optou-se por selecionar a UNIPACE, especialmente

pela facilidade de acesso da pesquisadora, já explicada no decorrer desta subseção, mas também por seu considerável tempo de atuação e por sua representatividade no segmento dessas Escolas.

3.2.1 A UNIPACE

A Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE foi criada e regulamentada por meio das Resoluções 555/2007 e 698/2019 (Ceará, 2007, 2019).

Em seu artigo 56, a Resolução 698/2019, da ALECE, definiu como atribuição geral da UNIPACE a de promover a capacitação e o desenvolvimento profissional dos membros e servidores da Assembleia Legislativa, bem como das entidades públicas do Estado e dos Municípios, compreendendo, em especial, programas de aperfeiçoamento profissional, formação, capacitação e especialização nas suas áreas afins (Ceará, 2019).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Projeto Pedagógico Institucional – PPI da UNIPACE, no período 2021 a 2025, sua atuação está dedicada ao aperfeiçoamento do serviço público e à educação legislativa e cidadã para o fortalecimento do parlamento e da democracia, por meio do desenvolvimento de atividades voltadas para a formação e qualificação profissional dos servidores da Assembleia Legislativa, das Câmaras Municipais, de lideranças políticas da sociedade cearense, de modo geral.

De acordo com a página eletrônica da UNIPACE, a instituição é descrita com uma excelente estrutura para a realização de seus programas, como salas de aulas, laboratório de informática, plataforma para aulas virtuais, ambiente virtual de aprendizagem, além da Biblioteca César Cals de Oliveira, com um acervo de mais de 10 mil títulos disponíveis, e ainda bibliotecas de livros digitais com milhares de títulos, de dezenas de editoras das mais diversas áreas do conhecimento.

A UNIPACE apresenta como missão a promoção de soluções que contribuam para o aperfeiçoamento do Poder Legislativo por meio da qualificação dos servidores, agentes e lideranças políticas e o fomento de políticas públicas inovadoras, com excelência dos serviços ofertados e responsabilidade cívica, aproximando os cidadãos da esfera legislativa.

Na mesma página eletrônica, define como objetivos gerais da Escola contribuir para o aprimoramento da instituição parlamentar no Ceará, capacitando líderes inovadores na área da gestão pública e promovendo atividades de ensino voltadas para o desenvolvimento da sociedade. Elenca quatro objetivos institucionais: (i) capacitar para a liderança e inovação na gestão pública; (ii) promover programas de qualificação permanente de servidores; (iii)

promover atividades voltadas para o desenvolvimento da sociedade; (iv) contribuir para o aprimoramento da instituição parlamentar no Ceará.

Para alcançar os objetivos supracitados, a instituição ressalta, em sua página, que são desenvolvidas ações de ensino, pesquisa e extensão, além de realizar intercâmbio com universidades e outras instituições científicas e culturais, nacionais e estrangeiras, interessadas no desenvolvimento da cultura democrática e parlamentar. Os serviços oferecidos pela instituição são elencados como os seguintes: (i) cursos de especialização *lato sensu*; (ii) cursos de mestrado, ofertados por meio de parcerias interinstitucionais; (iii) cursos de idiomas; (iv) cursos de extensão, de curta e média duração (presenciais, EAD e em formatos híbridos); (v) seminários e eventos de interesse do setor público; (vi) projeto Superação - Educação de Jovens e Adultos - EJA, em parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Ceará.

Os serviços oferecidos pela UNIPACE são direcionados, prioritariamente, aos servidores da Casa, servidores de instituições públicas conveniadas e ainda à sociedade cearense na forma de eventos e seminários.

A estrutura administrativa da UNIPACE é composta por um Presidente (a) e vice-presidente (a), que devem ser parlamentares, seguidos hierarquicamente por Diretor acadêmico e 4 coordenações, sendo estas de: extensão, qualificação de servidores, idiomas e pós-graduação.

No organograma da Assembleia Legislativa do Ceará (ALECE), a UNIPACE está como órgão integrante do conjunto de órgãos de pesquisa, educação e memória, ao lado do Instituto de Estudos e Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado do Ceará, Conselho de Altos Estudos e Assuntos Estratégicos e Memorial Deputado Pontes Neto - MALCE, sendo todos eles ligados diretamente à mesa diretora, conforme Anexo D.

Também na página, está disponibilizado o Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará – ALECE 2030, que foi construído levando em consideração: (i) as tendências e cenários nacionais e internacionais 2050; (ii) conteúdo do Planejamento Estratégico do Estado – Ceará 2050; (iii) o Planejamento Plurianual – PPA 2020-2023. Os resultados do planejamento estratégico da Assembleia 2011 - 2020 também se encontram disponibilizados, assim como o modelo de governança da ALECE e experiências de planejamentos estratégicos de outros órgãos públicos.

A partir da análise dos contextos interno e externo, a ALECE identifica como direcionamento estratégico as seguintes perspectivas: (i) resultados para a sociedade; (ii) reinvenção de Processos; (iii) capital Humano; (iv) transformação Digital.

O ALECE 2030 foi elaborado com a participação de servidores e da sociedade, visando à construção de uma proposta de valor e uma estrutura interna que venham a garantir a efetividade das entregas à sociedade.

3.3 Sujeitos da pesquisa

O processo de escolha dos profissionais entrevistados considerou as funções desempenhadas e o cargo que eles ocupam na instituição, suas respectivas atividades e conhecimentos a respeito do tema proposto. Foi dada prioridade às pessoas com mais tempo de serviço na organização, capazes de apresentar e descrever com mais propriedade elementos e fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo.

Como o estudo ocorreu em duas etapas, a pesquisa na sua primeira etapa buscou contemplar profissionais do nível tático e, na segunda etapa, a qual buscou validar as informações da primeira, contemplou profissionais do nível estratégico.

Desta forma, optou-se por iniciar as entrevistas com os responsáveis pelas coordenadorias da UNIPACE, que estivessem há mais tempo na instituição. O tempo de atuação dos coordenadores está descrito no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Coordenadorias da UNIPACE

Coordenadoria	Tempo de atuação do Coordenador
De Qualificação dos Servidores	13 anos
De Extensão	3 anos
De Pós-graduação	13 anos
De Idiomas	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, na 1ª etapa da busca de dados, as entrevistas foram realizadas com o nível tático da organização, representado pelos integrantes das Coordenadorias dos setores de qualificação dos servidores, de extensão e da pós-graduação. O coordenador de idiomas não foi entrevistado nessa 1ª etapa em virtude de o seu tempo de atuação ser inferior a 3 anos, pois, como já mencionado, a pesquisa procurou contemplar profissionais com um maior período de atuação, considerando que essas pessoas geralmente possuem uma percepção mais consolidada e uma melhor compreensão sobre a Instituição, podendo assim contribuir mais.

Diante do exposto, foram entrevistadas 4 pessoas nessa etapa, sendo 1 coordenadora de extensão; 1 coordenadora de qualificação dos servidores; 1 coordenadora de pós-graduação

e 1 assessor da coordenação de pós-graduação, que tinha o maior tempo de instituição, estando presente desde a sua constituição, em 2007. O tempo de atuação dos entrevistados variou de 13 a 16 anos, com exceção da coordenadora de extensão, que atua há pouco mais de 3 anos, mas que conseguiu contribuir por seu conhecimento sobre a história da instituição (Quadro 6).

Já na segunda etapa da pesquisa, as entrevistas contemplaram o nível estratégico da organização, representado pela Presidente e Diretora Acadêmica. Esta etapa teve como objetivo a validação das informações obtidas na primeira etapa da pesquisa (Quadro 6).

Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Caracterização do entrevistado
Entrevistado 1	13 anos de atuação na instituição. Sempre atuou como coordenadora da qualificação dos servidores.
Entrevistado 2	3 anos de atuação na Instituição. Coordenadora de extensão. Entrou na instituição para fazer um trabalho de organizar os processos como um todo da UNIPACE. Ao terminar o trabalho recebeu uma proposta para ajudar a coordenação de qualificação de servidor, ficou nessa cooperação por um ano. Em 2023 foi montando um projeto com o nome “Formação na Escola de Gestão e Produção Legislativa Municipal, que contempla os municípios do Ceará. Então assumiu a coordenação de extensão.
Entrevistado 3	13 anos de atuação na instituição. Iniciou como assessora técnica/ foi responsável pela lotação das salas. Participa e representa a UNIPACE na Rede de Escolas de Governo. Atualmente é coordenadora da pós-graduação da UNIPACE.
Entrevistado 4	Atua na UNIPACE desde a sua criação, há 16 anos. Participou do projeto de formação da UNIPACE. Sempre esteve ligado ao setor de pós-graduação. No início era muito ligado, a assessoria da direção, vinculada ao então Deputado que participou da criação, deputado Caminha. Depois entrou a Deputada Patrícia, nesse momento se afastou um pouco. Atualmente apoia junto a Coordenadoria de pós-graduação.
Entrevistado 5	Trabalhou como fonoaudióloga no departamento de saúde e assistência social da Casa por quase vinte e anos e depois como orientadora da célula de psicopedagogia, gerenciando a célula, participando do desenvolvimento da célula, e em 2023 assumiu o cargo de Diretora Acadêmica da UNIPACE.
Entrevistado 6	Médica Geriatra. Está no 1º mandato legislativo iniciado em fevereiro/2023 e assumiu a Presidência da UNIPACE três meses depois de iniciar o mandato, em maio/2023.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.4 Definição do período de análise da pesquisa

A definição do período de análise da pesquisa levou em consideração tanto as entrevistas com os profissionais do nível tático, realizadas na primeira etapa da pesquisa, descritas no Apêndice B, como a análise documental.

Com isso, objetivou-se percorrer diferentes períodos de toda a história da instituição, onde foram analisadas as características e os elementos dos processos relativos à

formação e ao desenvolvimento de competências organizacionais, desde a sua origem até os dias atuais.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados deste estudo contemplou fontes de pesquisa primária e secundária, sendo a fonte de pesquisa primária realizada por meio de entrevistas, com a utilização de um roteiro semiestruturado, e a secundária por meio de análise documental (Quadro 7).

A pesquisa foi delineada em duas etapas, sendo a primeira etapa realizada junto às coordenadorias da Instituição, e na fase subsequente contemplando a Presidência e Diretoria Acadêmica da UNIPACE.

No apêndice A desta dissertação está o roteiro semiestruturado das entrevistas, com cada objetivo específico e com a base teórica que os fundamenta.

As entrevistas abordaram temas como: “Papéis da EL”; “Trajetória da EL”; e “Formação e desenvolvimento das competências organizacionais”, em consonância com os objetivos específicos.

A pesquisa de dados secundários buscou reunir documentos internos e externos da EL, tais como leis, organograma, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Regimento Interno, Estatutos e Planejamento Estratégico e Resoluções. Esses documentos ajudaram no delineamento do período da pesquisa, mas também a entender os objetivos específicos relacionados aos papéis e trajetória da EL, assim como no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da instituição.

O Quadro 7 descreve os objetivos específicos relacionados com as etapas da pesquisa e a fonte de coleta de dados.

Quadro 7 – Relação entre objetivos específicos, etapas e coleta de dados da pesquisa

Objetivos Específicos	Etapas	Coleta de dados
1. Identificar os papéis desempenhados pelas Escolas Legislativas, constitutivos na formação de competências organizacionais.		

Objetivos Específicos	Etapas	Coleta de dados
2. Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram na formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará.	1ª etapa – Visão do nível tático. 2ª etapa – Confirmação do nível estratégico.	Entrevistas e Análise documental
3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará.		

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Assim, neste trabalho, destaca-se que a fase de coleta de dados foi dividida em duas etapas, cujos escopos estão a seguir registrados:

- a) **1ª Etapa** - devido ao caráter longitudinal da pesquisa, um dos objetivos da primeira coleta de dados foi definir, com apoio da fundamentação teórica, quais seriam os períodos - ou fases - que regeriam a análise dos dados posteriormente. Também se pretendeu, nesta coleta inicial, identificar preliminarmente os papéis e trajetória da Instituição, os elementos que constituem as competências organizacionais e que participaram de alguma forma do seu processo de formação e desenvolvimento. Esta etapa contou com entrevistas, coleta e análise de documentos;
- b) **2ª Etapa** - após a realização da primeira etapa, foi feita uma análise dos dados coletados, que possibilitou revisar o roteiro de entrevista. Os objetivos desta segunda etapa foram confirmar as seguintes informações: os papéis e a trajetória da instituição, a identificação dos elementos que compõem as competências e mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais na instituição estudada. Essa segunda etapa foi composta de entrevistas, aplicadas à Presidente e à Diretora Acadêmica da Instituição, e coleta de documentos.

3.5.1 Entrevistas

As entrevistas da primeira etapa ocorreram em junho de 2024 e contemplaram os profissionais do nível tático. Ocorreram em sua totalidade na sede da UNIPACE, com duração média de 30 minutos.

A segunda etapa da coleta de dados, por meio de entrevistas, ocorreu em julho de 2024 e contemplou o nível estratégico. A entrevista da Diretora Acadêmica ocorreu na sede da UNIPACE e teve duração de cerca de 27 minutos. A presidente, Deputada Gabriela Aguiar, foi entrevistada por videoconferência, através da ferramenta do *Google Meet*. Sua entrevista teve duração de aproximadamente 15 minutos.

As entrevistas foram realizadas individualmente e se basearam em um roteiro de perguntas semiestruturado, conforme detalhado nos Apêndices B e C desta pesquisa. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Conforme Yin (2005), uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso são as entrevistas. Elas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas, possibilitando uma melhor comparação entre a fundamentação teórica e os dados coletados.

3.5.2 Coleta de Documentos

Segundo Yin (2005), os documentos devem ser cuidadosamente utilizados para que não se tornem registros literais de eventos ocorridos. Para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é o de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, como as entrevistas.

Para tanto, foram utilizados documentos internos da instituição disponibilizados por meio de sua página eletrônica, analisados com o objetivo de levantar informações que permitissem identificar as principais competências organizacionais, assim como os processos e elementos constituintes da formação e do desenvolvimento delas. Dentre os documentos estão: leis; organograma; Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; Regimento Interno; Estatutos; Planejamentos Estratégicos; Resoluções.

Os documentos foram utilizados tanto na primeira etapa quanto na segunda etapa da pesquisa, analisados com o intuito de levantar informações que permitissem alcançar os objetivos da pesquisa.

3.6 Análise de dados e técnicas adotadas

Conforme Quintana (2009), a etapa de análise de dados refere-se à interpretação e análise dos dados coletados durante uma pesquisa, desde os registros das entrevistas, os documentos e as observações realizadas até a confrontação destes com toda a fundamentação teórica.

Um dos métodos utilizados para a análise de dados de pesquisas qualitativas é a análise de discurso, que segundo Gil (2011), surgiu a partir de críticas à ciência social tradicional e refere-se a uma variedade de enfoques no estudo de textos.

Esta pesquisa utilizou os passos desenvolvidos por Quintana (2009) em sua dissertação sobre: “Como ocorre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública no Brasil?”. O autor, a partir dos dados coletados, realizou uma análise de conteúdo, a fim de agrupar e interpretar as informações extraídas, facilitando o entendimento e a análise dos dados em relação à teoria.

Bardin (2007) menciona a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2007, p. 37).

Assim, será utilizada a análise de conteúdo como procedimento sistemático e objetivo para inferir as mensagens transmitidas por meio das entrevistas aplicadas, conforme proposta por Bardin (1977).

Segundo Gil (1995), para que as respostas das entrevistas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário seu agrupamento em um certo número de categorias. Desta forma, os objetivos principais da primeira etapa de coleta de dados foram definir a divisão de períodos para o estudo longitudinal e identificar a visão dos entrevistados a respeito dos objetivos específicos definidos.

Após realizar a análise de conteúdo sobre os dados coletados na primeira etapa, foram definidos os períodos analisados na pesquisa, relacionando-os às categorias de análise descritas na sessão seguinte.

Na segunda etapa, a análise de conteúdo foi baseada nos períodos estabelecidos durante a primeira coleta de dados e com foco nas competências identificadas. Em cada período, foram verificadas as características das competências estudadas, o histórico dos acontecimentos

relacionados a elas e os elementos que contribuíram no seu desenvolvimento, assim como suas relações e interações, estabelecendo-se uma linha de evolução ocorrida com o passar do tempo.

Como se trata de uma pesquisa sobre formação e desenvolvimento de competências organizacionais, foram utilizados na análise de dados, a fim de mapear esse processo, modelos encontrados na fundamentação teórica, que serão confrontados com a realidade constatada no estudo.

A técnica adotada para análise das entrevistas teve o suporte da ferramenta Atlas Ti. As entrevistas, depois de serem transcritas, foram inseridas no *software* para início da análise.

Além da análise das entrevistas, este estudo contemplou análise documental. Será utilizada como fonte documentos como legislação pertinente, planejamento estratégico da instituição, entre outros. Cellard (2008) enfatiza que a análise documental apresenta algumas vantagens significativas, por ser um método de pesquisa que mitiga a eventualidade de qualquer influência do conjunto de interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), para que o pesquisador não se perca em uma grande diversidade de escritos, deve iniciar seu estudo definindo seus objetivos, para a partir de então estabelecer o tipo de documentação adequada. Precisa também conhecer os riscos que corre de suas fontes serem inexatas, distorcidas ou errôneas. Por esse motivo, para cada tipo de fonte fornecedora de dados, o pesquisador deve conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações.

Diante do exposto, essa pesquisa utilizou fontes de documentos públicos, disponíveis em páginas eletrônicas e publicações parlamentares e administrativas.

Documentos oficiais constituem geralmente a fonte mais fidedigna de dados. Podem dizer respeito a atos individuais, ou a atos da vida política, de alcance municipal, estadual ou nacional. O cuidado do pesquisador diz respeito ao fato de que não exerce controle sobre a forma como os documentos foram criados. Assim, deve não só selecionar o que lhe interessa, como também interpretar e comparar material, para torná-lo utilizável (Lakatos; Marconi, 2017).

Segundo os mesmos autores, Lakatos e Marconi (2017), as publicações parlamentares são exemplos de documentos oficiais, geralmente, são registros textuais das diferentes atividades das Câmaras e do Senado. Dificilmente se pode questionar sua fidedignidade, por contarem com um corpo de profissionais qualificados que fazem o registro das informações.

Análise preliminar consiste no exame e crítica do documento. Essa avaliação crítica constitui, aliás, a primeira etapa de toda análise documental. Ela se aplica em cinco dimensões, é realizada quanto ao contexto, ao autor ou aos autores, à autenticidade e a confiabilidade do texto, à natureza do texto, à análise (Lakatos; Marconi, 2017).

Lakatos e Marconi (2017) seguem explicando que o exame do contexto social global no qual foi produzido o documento é primordial, em todas as etapas de uma análise documental, seja qual tenha sido a época em que o texto em questão foi escrito. Indispensável quando se trata de um passado distante, esse exercício o é de igual modo, quando a análise se refere a um passado recente. No último caso, contudo, cabe admitir que a falta de distância pode complicar a tarefa do pesquisador.

O autor menciona que, com o trabalho de análise preliminar devidamente completado, é o momento de reunir todas as partes, elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave. Assim, o pesquisador poderá fornecer uma interpretação coerente, tendo em conta a temática ou o questionamento inicial.

Assim, a escolha de pistas documentais apresentadas no leque que é oferecido ao pesquisador deve ser feita à luz do questionamento inicial (Leduc; Marcos-Alvarez; Le Pellec, 1994).

A maioria dos metodologistas concorda em dizer que é a leitura repetida que permite, finalmente, tomar consciência das relações e diferenças capazes de levar a uma construção admissível e confiável (Cellard, 2008). O autor salienta, também, que o tempo passado na coleta dos dados frequentemente possibilita uma reflexão contínua e a maturação de algumas ideias ou hipóteses que levam à formulação de 'explicações plausíveis. A qualidade e a validade de uma pesquisa resultam, por sua vez, em boa parte das precauções de ordem crítica tomadas pelo pesquisador.

De modo mais geral, é a qualidade da informação, a diversidade das fontes utilizadas, das corroborações, das intersecções, que dão sua profundidade, sua riqueza e seu refinamento a uma análise. Uma análise confiável tenta “cercar a questão”, recorrendo a elementos provenientes, tanto quanto possível, de fontes, pessoas ou grupos representando muitos interesses diferentes, de modo a obter um ponto de vista tão global e diversificado quanto pode ser (Cellard, 2008).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo desta seção, são apresentadas as discussões e análises dos resultados desta pesquisa. Em um primeiro momento, detalha-se a 1ª etapa, descrevendo as entrevistas com os gestores de nível tático e a análise documental.

No segundo momento, é apresentada a análise relativa à segunda etapa da pesquisa, incluindo a análise das entrevistas com os gestores estratégicos.

Por fim, a seção faz a análise dos dados e a apresentação dos resultados por período, descrevendo o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da Instituição.

4.1 Análise de dados da 1ª etapa

Esta subseção trata da análise dos dados da 1ª etapa da pesquisa, realizada por meio de entrevistas junto a gestores de nível tático e análise documental. Essa etapa buscou analisar as informações a fim de definir a divisão dos períodos para o estudo longitudinal e identificar de forma preliminar os papéis, trajetória da Escola Legislativa, além dos elementos que compõem as competências organizacionais e que de alguma forma participaram do seu processo de formação e desenvolvimento.

4.1.1 Análise de dados da 1ª Etapa da pesquisa - entrevistas

A partir dos dados coletados, foi realizada a análise de conteúdo, conforme Bardin (2007), a fim de agrupar e interpretar as informações extraídas, facilitando o entendimento e a análise dos dados em relação à teoria.

As informações extraídas, neste estudo, foram analisadas individualmente de acordo com as categorias definidas e descritas no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias do Estudo

Categorias do Estudo
1. Papel da Escola Legislativa
2. Trajetória
3. Formação e Desenvolvimento das Competências

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foi adotada a análise de conteúdo como procedimento sistemático e objetivo para inferir as mensagens transmitidas por meio das entrevistas (Bardin, 1977). As entrevistas, depois de serem transcritas, foram inseridas no *software* para início da análise. Nesse momento, foram estabelecidos três grupos, utilizando-se como referência as categorias da pesquisa. Assim, os grupos foram divididos em: papel da escola, trajetória da escola, formação e desenvolvimento das competências organizacionais.

Após análise inicial das respostas da 1ª etapa da pesquisa e estabelecimento dos grupos supracitados, estabeleceram-se os códigos, relacionando-os com os grupos, conforme pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 – Relação entre grupos ou categorias e códigos ou unidades de contexto.

Grupo ou Categoria	Códigos ou Unidades de Contexto
Papel da Escola Legislativa	Clientes da Instituição
	Papel da Instituição
Trajetória	Evolução da Instituição
	Marco da Evolução
Formação e Desenvolvimento das Competências	Formação e Desenvolvimento
	Aprendizagem Organizacional
	Princípio da Eficiência
	Satisfação dos Clientes
	Comparativo com outras Escolas
	Recursos
	Estratégia Organizacional
Características Valorizadas pelo Cliente	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na sequência, através dos códigos ou unidades de contexto mapeados nas respostas dos entrevistados da 1ª etapa, chegaram-se às unidades de registro. Para chegar às unidades de registro e à frequência de cada, o parâmetro “pesquisa das expressões regulares” foi aplicado no *software*, o que originou as informações contidas no Quadro 10.

Quadro 10 – Relação entre objetivos da pesquisa, categorias de análise, unidades de contexto, unidades de registro e frequência – 1ª Etapa

Objetivo Específicos	Categoria de Análise ou grupos	Unidades de Contexto ou códigos	Unidades de Registro	Frequência	
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.	1. Identificar os papéis desempenhados pela EL	Papel desempenhado pela Escola	Clientes da Instituição	Sociedade	6
				Servidores	4
				Municípios	4
		Papel da Instituição	Formar os servidores da casa	4	
			Qualificar os servidores	4	
			Capacitar a sociedade	2	
			Parlamento Aberto	3	
	2. Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram na formação e no desenvolvimento de competências organizacionais da EL	Trajetória da Escola	Evolução da Instituição	Evolução imensa	1
				Grande Evolução	1
				Revolução	1
				Maior visibilidade	1
				Ruptura	1
		Marcos da evolução/histórico da evolução	Credenciamento	3	
			Webinar	1	
	3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da EL	Formação e desenvolvimento	Formação e desenvolvimento	Foram acontecendo com o tempo	2
				Planejamento conforme a gestão	3
		Princípio da eficiência	Princípio da eficiência	Excelência	1
				Considero bom	1
				Considerando que é do legislativo	1
				Eu diria que é excelente	1
		Satisfação dos Clientes e Qualidade dos serviços prestados	Satisfação dos Clientes e Qualidade dos serviços prestados	Realizamos pesquisa e somos avaliados entre bom e ótimo.	
Comparativo com outras Escolas				Está entre as melhores	5
		O grande diferencial é a estrutura física	1		
Recursos		Recursos	Capacitação dos funcionários da UNIPACE	1	
			estrutura física	1	

	Objetivos Específicos	Categoria de Análise ou grupos	Unidades de Contexto ou códigos	Unidades de Registro	Frequência
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.	3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da EL	Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais	Estratégia organizacional	Não temos planejamento próprio	2
				Apoio	1
				Credibilidade	1
				Confiança	1
				Temos o planejamento estratégico da ALECE 2030	2
				Nós participamos do planejamento	2
				Objetivos estratégicos voltados para a educação	1
				Voltadas para o dia, dia	1
			Aprendizagem em Organizacional	Servidores Aptos	1
				Olhar para o público interno	1
				Fundamental a capacitação dos servidores	3
				Otimizar os resultados, melhor qualidade dos serviços	3
			Características e características valorizadas pelo cliente	Capacitações de excelência	1
				Cuidado com o público interno e externo	1
				Procura atender o entorno	1
				Trabalho em equipe	1
				Tem sempre resposta para dar	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao relacionar os objetivos específicos com as categorias e com o roteiro semiestruturado, descrito no Apêndice B, percebem-se as perguntas que mais contribuíram para a análise dos objetivos específicos, conforme apresentado no Quadro 11. Assim, com todo o exposto, consegue-se chegar à análise inicial da 1ª etapa da pesquisa, em relação à visão dos entrevistados a respeito dos objetivos específicos definidos, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Análise da pesquisa para identificar as principais competências organizacionais

Objetivos Específicos	Perguntas do roteiro de entrevista. Apêndice B.	Análise dos dados
1. Identificar o Papel desempenhado pela EL	Para você qual é “o motivo da existência” da instituição? Como você considera que a instituição cumpre seu papel na sociedade? Quem seriam os principais “clientes” da instituição?	Formar, qualificar e capacitar servidores, sociedade e municípios. Contribuir para o Parlamento Aberto.

Objetivos Específicos	Perguntas do roteiro de entrevista. Apêndice B.	Análise dos dados
2. Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram na formação e no desenvolvimento de competências organizacionais da EL.	<p>Você considera que houve uma grande evolução na instituição nos últimos anos? Em que aspectos? (tecnologia, pessoal, serviço, relação com a sociedade, ...)</p> <p>Descreva os fatos que mais marcaram essa evolução (crescimento) nos últimos anos, na sua opinião? Internos e externos (ambiente).</p>	<p>A Escola está em Evolução, o que se percebe pela maior visibilidade da instituição, que passou por momento de ruptura. Momentos importantes da sua trajetória são: o credenciamento, o webinar e projetos de responsabilidade social, como o Bem Me Quero.</p>
3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da EL.	<p>Como você enxerga a qualidade da prestação de serviço da instituição? Qual o grau de satisfação dos seus “clientes”?</p> <p>Quanto ao princípio da eficiência da administração pública, como você considera o desempenho da instituição?</p> <p>Quanto às características e diferenciais citados nas últimas três perguntas (citá-las), como você considera que surgiram no decorrer do tempo? Foram planejados ou emergiram naturalmente?</p> <p>Quais elementos internos (recursos) da organização compõem as características citadas acima?</p> <p>Quais elementos do ambiente externo contribuem na construção das características citadas acima?</p> <p>Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) e das inovações na construção dessas características?</p> <p>Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema?</p>	<p>A formação e o desenvolvimento das competências da instituição aconteceram de forma gradual, conforme planejamento estratégico das gestões. Consideram desempenho bom ou excelente da instituição quanto o cumprimento do princípio da eficiência, principalmente quando se trata de uma casa legislativa. Aplicam pesquisa de satisfação que possuem resultados de bom à ótimo. No comparativo com outras Escolas, consideram estar entre as melhores, tendo como grande diferencial a capacitação dos seus funcionários e a sua estrutura física. Como recursos principais envolvidos na formação e desenvolvimento das competências organizacionais citam os recursos humanos e tecnológicos. Consideram que existe estreita relação entre a estratégia organizacional e a formação e desenvolvimento das competências, que oferece apoio, credibilidade e confiança. Não possuem planejamento estratégico próprio, estando contemplados pelo planejamento estratégico da Assembleia como um todo. Participaram da elaboração do Planejamento estratégico vigente, o ALECE 2030, que possuem objetivos estratégicos voltados a educação. Em relação a aprendizagem organizacional consideram fundamental para o processo pois a capacitação dos servidores é essencial para possibilitar a otimização dos resultados e a melhoria da qualidade dos serviços.</p>

Objetivos Específicos	Perguntas do roteiro de entrevista. Apêndice B.	Análise dos dados
3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da EL.	<p>Quais as características da instituição que merecem um destaque positivo? O que a instituição como um todo “sabe fazer melhor”?</p> <p>Quais características da instituição são mais valorizadas por quem busca ou necessita dos seus serviços?</p> <p>Num comparativo com as demais Escolas Legislativas do Brasil, você considera que a UNIPACE está entre as melhores ou entre as piores?</p> <p>Quais os seus diferenciais em relação as outras Escolas Legislativas?</p>	<p>1 – Formar e qualificar os servidores.</p> <p>2- Desenvolver trabalho em equipe.</p> <p>3 - Dar respostas, resolutividade.</p> <p>4 – Qualificar a participação social.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Desta forma, ao analisar o primeiro objetivo específico da primeira etapa, quanto à identificação dos papéis desempenhados pela Escola Legislativa, UNIPACE, que contribuem na formação das competências organizacionais, chega-se à definição de dois papéis, sendo eles: formar, qualificar e capacitar servidores, sociedade e municípios e contribuir para o Parlamento Aberto. A seguir, é ressaltada a fala da primeira entrevistada (E1):

A educação corporativa é muito importante... qualificar os servidores e capacitar a sociedade, pois hoje estamos trabalhando em uma gestão chamada “Parlamento Aberto”, que tem relação com a UNIPACE, por meio da qualificação e a formação, para tornar público os conhecimentos, porque hoje não desassociamos mais o lado humano do profissional, então quando uma pessoa se capacita, nós alcançamos tanto o seu lado pessoal como profissional.

Seguindo na análise o segundo objetivo específico, quanto à identificação da trajetória, decisões e ações que influenciaram no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Legislativa, UNIPACE, chega-se à percepção dos entrevistados de que a Escola está em constante evolução, o que se percebe pela maior visibilidade da instituição, que passou por momento de ruptura. Apontam momentos marcantes da trajetória da Instituição, como o credenciamento, o webinar e o início de projetos sociais, como o Bem Me Quero. Ressalta-se a fala do entrevistado 4:

A UNIPACE era um órgão bem pequeno, com pouco alcance, onde os cursos eram todos feitos por meio de convênio com outras instituições porque a UNIPACE não podia certificar. Depois conseguimos nos credenciar junto ao conselho estadual de educação, e aí começamos a certificar e aí aumentou muito a quantidade de cursos.

Na análise do terceiro objetivo específico, quanto ao mapeamento do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da Escola Legislativa, UNIPACE, chega-se a importantes considerações. A primeira delas é quanto à formação e ao desenvolvimento das competências da instituição, que na visão dos entrevistados aconteceu de forma gradual, conforme planejamento estratégico das gestões. Ressalta-se a fala do entrevistado 1:

Aqui nós somos uma casa legislativa e nós temos um planejamento conforme a gestão. Então, não posso dizer que a nossa evolução foi dentro de um único planejamento.

Em seguida, consideram o desempenho da instituição como bom ou excelente quanto ao cumprimento do princípio da eficiência, principalmente quando se trata de uma casa legislativa. Ressaltam que sempre aplicam pesquisas de satisfação que possuem resultados entre bom e ótimo. No comparativo com outras escolas, consideram-se entre as melhores, tendo como grande diferencial a capacitação dos seus funcionários e a sua estrutura física. Como recursos principais envolvidos na formação e desenvolvimento das competências organizacionais, citam-se os recursos humanos e tecnológicos.

Os entrevistados consideram ainda que existe estreita relação entre a estratégia organizacional e a formação e desenvolvimento das competências, que oferece apoio, credibilidade e confiança. Frisam que não possuem planejamento estratégico próprio, estando contemplados pelo planejamento estratégico da Assembleia como um todo. Ressaltam que participaram da elaboração do Planejamento Estratégico vigente, o ALECE 2030, que possui objetivos estratégicos voltados à educação.

Em relação à aprendizagem organizacional, consideram fundamental para o processo, pois a capacitação dos servidores é essencial para possibilitar a otimização dos resultados e a melhoria da qualidade dos serviços.

Seguindo na análise, ao relacionar os objetivos específicos com as categorias e com o roteiro semiestruturado, descrito no Apêndice B, percebe-se que as perguntas que mais contribuíram para a delimitação dos períodos da pesquisa foram: “Você considera que houve uma grande evolução na instituição nos últimos 16 anos? Em que aspectos? (tecnologia, pessoal, serviço, relação com a sociedade, ...)” e “Descreva os fatos que mais marcaram essa evolução (crescimento) nos últimos 16 anos, na sua opinião? Internos e externos (ambiente).”

Assim, no aspecto do delineamento do tempo, a pesquisa possibilitou a análise dos dados por meio das respostas dos entrevistados, conforme descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Análise da pesquisa para delineamento do tempo

Objetivos específicos	Análise dos dados
Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.	<p>E1. Considera que houve evolução e coloca como marco a chegada de uma diretora acadêmica, em 2022.</p> <p>E2. Considera que houve evolução, apesar do pouco tempo de atuação na Escola, entrou em uma gestão diferente e para ela é perceptível a evolução se compara a gestão anterior com a atual. Como marco menciona os cursos voltados para os municípios.</p> <p>E3. Considera que houve evolução. Como marco menciona o credenciamento da UNIPACE junto ao Conselho Estadual de Educação em 2013, em que a partir desse momento a UNIPACE se habilitou a oferecer seus próprios cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>.</p> <p>E4. Considera que houve evolução. Como marco menciona o credenciamento da UNIPACE junto ao Conselho Estadual de Educação em 2013, em que a partir desse momento a UNIPACE se habilitou a oferecer seus próprios cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>. Nós não temos um planejamento estratégico próprio da UNIPACE a gente tem o planejamento estratégico da ALECE, mas a UNIPACE tem assento. Nós participamos no planejamento educacional. Existem alguns objetivos estratégicos voltados para a educação definindo a atuação da UNIPACE nos próximos anos. E vamos procurar seguir a risca esse planejamento no tocante a educação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Desta forma, a análise do delineamento do período levou em consideração, nas respostas dos entrevistados, o fato da instituição não ter um planejamento específico e, sim, estar inserida dentro do Planejamento Estratégico da Instituição como um todo, no caso a Assembleia do Estado do Ceará.

Foi esclarecido ainda que o planejamento estratégico da ALECE foi construído por três grupos. O primeiro chamado de Grupo Gestor, que consiste em uma equipe de consultoria externa, no caso a Fundação Dom Cabral e a Barros Consultoria. O segundo é um Grupo de Trabalho com representantes das áreas da ALECE, que possuem autoridade e autonomia para a construção do modelo de gestão estratégica. O terceiro, um Grupo de Validação com representantes da alta liderança da Assembleia, com o papel de validar e patrocinar a implantação do modelo proposto.

Ressalta-se ainda a existência de uma Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional – CODINS, órgão responsável por realizar o monitoramento dos projetos e indicadores estratégicos do ALECE 2030. A cadeia de valor da ALECE está disponível no Anexo E desta pesquisa e na página <https://alece2030.al.ce.gov.br/index.php> (ALECE, 2021).

Considerou também os marcos apontados pelos entrevistados, sendo o credenciamento apontado por dois deles, o webinar e o projeto social Bem Me Quero.

Assim, a análise documental deu seguimento, conforme descrito na próxima subseção.

4.1.2 Análise de dados da 1ª Etapa - análise documental

Esta pesquisa está utilizando análise de publicações oficiais, tais como as resoluções de instituição da Escola disponíveis no Diário Oficial e página eletrônica, como também análise de publicações administrativas, como o planejamento estratégico e modelo de governança, também disponíveis na página eletrônica da Instituição.

A análise preliminar levou em consideração o contexto, autores, natureza do documento e autenticidade e confiabilidade, conforme Lakatos e Marconi (2017), detalhada no quadro 13, abaixo.

Quadro 13 – Análise documental

Documento	Fonte	Natureza do documento	Autenticidade e confiabilidade
Resoluções	Diário Oficial	Publicação oficial	Alta
Planejamento Estratégico	Página Eletrônica	Publicação Administrativa	Alta ou Média
Modelo de Governança	Página Eletrônica	Publicação Administrativa	Alta ou Média
Cadeia de Valor	Página Eletrônica	Publicação Administrativa	Alta ou Média
Organograma	Página Eletrônica	Publicação Administrativa	Alta ou Média

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi.(2017)....

Conforme descrito na subseção anterior, foi possível relacionar as categorias e os objetivos da primeira etapa da pesquisa por meio da análise das entrevistas, com a utilização da ferramenta de análise Atlas ti. Já quanto aos documentos coletados, conforme descrito no Quadro 14, foi realizada a análise dos planejamentos estratégicos por período.

Quadro 14 – Planejamento Estratégico por Período

Planejamento Estratégico por Período
1 – (2011 -2020) – 1º Planejamento Estratégico da ALECE.
2 – (2022 -2030) – 2º Planejamento Estratégico da ALECE – ALECE 2030

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em posse dos documentos, constata-se que, no decorrer dos seus 16 anos de existência, a UNIPACE está na sua 6ª presidência, sob a gestão da Deputada Estadual Gabriela Aguiar. O histórico de gestão da UNIPACE aconteceu conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 15 – Histórico das Gestões da UNIPACE

Período	Presidente
2007 a 2010	Deputado Francisco Caminha
2012 a 2014	Deputada Patrícia Saboya
2015 a 2016	Deputado Prof. José Teodoro Soares
2017 a 2018	Deputado Elmano Freitas
2019 a 2022	Deputado João Salmito Filho
2023 até hoje	Deputada Gabriela Aguiar

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tanto o (a) Presidente (a) da UNIPACE, como o Presidente e a mesa diretora da ALECE têm um mandato de 2 anos, podendo ser reconduzidos. O Quadro 16 apresenta o histórico dos presidentes da ALECE, correspondente ao período de existência da UNIPACE, ou seja, a partir de 2007.

Quadro 16 - Histórico das Gestões da ALECE

Período	Presidente
2007 – 2008	Deputado Domingos Filho
2009 – 2010	Deputado Domingos Filho
2011 – 2012	Deputado Roberto Claudio
2013 – 2014	Deputado José Albuquerque
2015- 2016	Deputado José Albuquerque
2017 – 2018	Deputado José Albuquerque
2019 – 2020	Deputado José Sarto
2021 – 2022	Deputado Evandro Leitão
2022 – 2023	Deputado Evandro Leitão
2023 – 2024	Deputado Evandro Leitão

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao analisar o histórico das gestões da ALECE, verifica-se a passagem de cinco presidentes ao longo da existência da UNIPACE. No organograma da ALECE, a UNIPACE está diretamente vinculada à presidência da Escola e à Mesa Diretora da Assembleia. Importante ressaltar, também, que o Planejamento Estratégico ALECE 2030 é elaborado para a Instituição como um todo, e nele consta objetivo estratégico voltado para a educação.

Assim, o período de análise desta pesquisa, conforme o apêndice A, que trata da 1ª etapa da coleta de dados, em que foi definida a divisão dos períodos para o estudo longitudinal, ficou atrelado aos planejamentos estratégicos da ALECE elaborados durante a existência da UNIPACE, sendo o primeiro referente ao período de 2011 a 2020, e o segundo, elaborado em 2021, correspondente a 2022 a 2030.

Seguindo na análise, foram utilizados os mapas estratégicos, conforme Quadro 17, referentes ao período de 2011 a 2020 e ao período de 2022 a 2030.

Quadro 17 – Análise dos Planejamentos Estratégicos (PE) da ALECE

Perspectivas 2011 -2020	Mapa Estratégico 2011 -2020	Perspectivas 2022 -2030	Mapa Estratégico 2022 -2030
Sociedade e Governo	Melhorar o bem-estar social.	Resultados para a Sociedade	Fortalecer a participação da sociedade nas funções de legislação e de fiscalização
	Melhorar a qualidade da produção legislativa.		Ampliar a transparência das ações e o estímulo ao controle social
	Ampliar a avaliação das Políticas Públicas.		Aumentar o nível de satisfação da sociedade quanto aos serviços prestados pelo poder legislativo
	Ampliar a comunicação das realizações da ALECE.		
	Aumentar a satisfação das pessoas com a prestação de serviço ao público.		
Processos Internos	Monitorar a produção técnico científica e legislativa	Reinvenção dos Processos	Aprimorar a governança e o alinhamento estratégico entre as áreas da ALECE
	Ampliar e fortalecer as parcerias com outros poderes e com a sociedade civil		Elevar a qualidade dos processos de produção legislativa e fiscalização de políticas públicas e outros serviços prestados à sociedade.
	Modernizar a tecnologia da informação e comunicação		Fomentar a gestão por processos e a gestão de riscos corporativos
	Implementar o sistema de gestão da qualidade em toda a Casa		Melhorar a eficiência administrativa e a qualidade do gasto
	Sistematizar a avaliação e fiscalização das Políticas Públicas		
Aprendizado e Crescimento	Implementar uma nova política de gestão de pessoas	Capital Humano	Desenvolver competências pessoais e profissionais, garantindo a gestão do conhecimento
	Capacitar agentes públicos com foco em soluções integradas e inovadoras		Valorizar o servidor contribuindo para a melhoria da qualidade de vida
	Otimizar a comunicação interna		Fortalecer a cultura organizacional, com base nos valores e foco na inovação.
	Sistematizar a disseminação do conhecimento	Transformação Digital	Elevar o nível de maturidade em governança da tecnologia da informação
	Desenvolver cultura organizacional orientada para resultados		Modernizar os sistemas e a infraestrutura tecnológica com segurança de dados
			Disponibilizar soluções tecnológicas inovadoras e intuitivas que contribuam para a participação social.
Visão	Ser excelência na formulação de soluções que promovam justiça social e desenvolvimento sustentável no Estado do Ceará.		Ser referência em Parlamento Aberto para o fortalecimento da democracia.
Estratégia	Soluções integradas e inovadoras		
Missão			Representar a sociedade no exercício das funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo a democracia participativa e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará.

Perspectivas 2011 -2020	Mapa Estratégico 2011 -2020	Perspectivas 2022 -2030	Mapa Estratégico 2022 -2030
Valores			Transparência; Ética e Probidade; Compromisso com o Interesse Público; Democracia; Responsabilidade Socioambiental; Inovação Eficiência; Impessoalidade; Excelência em governança e Valorização Profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Verifica-se, no mapa estratégico 2011-2020, a existência de três perspectivas, sendo elas: Sociedade e Governo, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Já o mapa estratégico referente ao período de 2022 a 2030 se desdobra em quatro perspectivas, sendo elas: resultados para a sociedade, reinvenção dos processos, capital humano e transformação digital.

Com o trabalho de análise documental preliminar finalizado, foi definido o delineamento dos períodos desta pesquisa, que em virtude das informações e evidências coletadas, ficaram vinculados aos planejamentos estratégicos existentes depois da criação da UNIPACE, no caso o Planejamento Estratégico 2011-2020 e o Planejamento Estratégico 2022-2030, conhecido como ALECE 2030.

Vale ressaltar que houve um lapso temporal entre os planejamentos estratégicos, tendo sido encerrada a vigência do primeiro em dezembro de 2020, e a elaboração do segundo foi concluída em dezembro de 2021.

Nas próximas seções, serão analisadas a 2ª etapa da pesquisa, na seção 4.2 e na seção 4.3 serão apresentados os achados das análises das entrevistas e das documentações por período.

4.2 Análise de dados da 2ª etapa

Esta subseção trata da análise da 2ª etapa da pesquisa, realizada por meio de entrevistas. Essa etapa foi realizada conforme a análise de conteúdo baseada nos períodos estabelecidos durante a primeira etapa da pesquisa e com foco nas competências identificadas. Nesta etapa, foram entrevistadas a Presidente e a Diretora Acadêmica da UNIPACE.

4.2.1 Análise de dados da 2ª Etapa - entrevistas

A técnica adotada para análise teve o suporte da ferramenta Atlas ti. As entrevistas, depois de serem transcritas, foram inseridas no *software* para início da análise. Em seguida, os códigos da 1ª etapa foram revisados, o que resultou no acréscimo de 10 códigos àqueles inicialmente registrados nos Quadros 9 e 10, conforme disposto no Quadro 18. O código de descrição da instituição já existia na etapa anterior, por isso não foi considerado como acréscimo desta etapa.

Quadro 18 – Relação entre objetivos da pesquisa, categorias de análise e unidades de contexto- 2ª etapa

	Objetivos Específicos	Categoria de Análise ou grupos	Unidades de Contexto ou códigos
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.	1. Identificar os papéis desempenhados pela Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE, constitutivos na formação de competências organizacionais.	Papel desempenhado pela Escola	Descrição da Instituição
	2. Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram na formação e no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.	Trajетória da Escola	Como e quando as competências surgiram.
	3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.	Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais	Descrição da formação e do desenvolvimento desses elementos Fatores e características que influenciaram no desenvolvimento Papel dos servidores nesse processo

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Categoria de Análise ou grupos	Unidades de Contexto ou códigos
Analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE, da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.	3. Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.	Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais	Aspectos culturais que influenciaram nesse processo
			Aspectos externos que influenciaram nesse processo
			Relação com a Estratégia Organizacional
			Importância da aprendizagem organizacional
			Confirmação da visão dos entrevistados da 1 etapa em relação as competências organizacionais da UNIPACE
			Decomposição das competências em elementos/componentes

Nesta 2ª etapa, foram apenas identificados no *software* os códigos ou unidades de contexto, não foram utilizadas as unidades de registro, nem calculada sua frequência em virtude de envolver um número pequeno de entrevistadas, apenas duas.

Ao relacionar os objetivos específicos com as categorias, códigos e com o roteiro semiestruturado, descrito no Apêndice C, consegue-se chegar à análise da 2ª etapa da pesquisa, em relação à confirmação dos entrevistados a respeito dos objetivos específicos definidos, o que será discutido a seguir.

Ao analisar o primeiro objetivo específico, nesta segunda etapa, quanto à identificação dos papéis desempenhados pela Escola Legislativa, UNIPACE, que contribuem na formação das competências organizacionais, com o código utilizado na ferramenta Atlas ti, “Descrição da Instituição”, ressalta-se a fala da Entrevistada 5, como:

Uma instituição política que tem suas características próprias, que a gente precisa, como qualquer cargo de gestão, seja na coordenação ou na diretoria, entender o que é gestão pública porque a gestão pública é diferente da gestão privada, ela tem nuances e características bem diferentes. Apesar de hoje, a gestão pública está seguindo alguns preceitos de qualidade que eram apenas muito ligados à gestão particular. E como gestora de uma instituição de educação existem algumas habilidades e competências que são necessárias para assumir esse cargo, dentro de uma casa pública, a gente tem que entender que a função maior é a qualificação dos servidores, com essa formação continuada o servidor da casa em uma perspectiva técnica para atender a eficácia e eficiência dos serviços, mas o foco é o impacto que isso tem na sociedade, e isso está muito forte agora com o parlamento aberto e a democracia e a visão de uma gestão sistêmica que entrou com essa gestão que mudou a característica, mudou muito a forma de se fazer gestão dentro da casa.

E a fala da Entrevistada 6 descreve como:

A UNIPACE é uma Escola Superior, a Escola Superior do Parlamento Cearense, que tem como vocação a formação continuada dos servidores do legislativo e como missão entregar um serviço público de maior qualidade. Então a gente vem trabalhando com MBAs, com mestrado, com cursos de extensão com cursos de idiomas para que a gente consiga entregar esse serviço para a população cearense.

Percebe-se na fala das duas entrevistadas o uso da expressão formação contínua ou formação continuada.

Seguindo na análise do segundo objetivo específico, em relação à identificação da trajetória, decisões e ações que influenciaram no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Legislativa, UNIPACE, foi utilizado o código “Como e quando as competências surgiram”, aplicado na ferramenta atlas ti. Neste momento, a Entrevistada 6 contextualiza a criação da Escola:

Naquele 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 seguida, sobre a evolução dessas competências, as duas entrevistadas afirmaram a importância da história da UNIPACE, que veio cumprindo seu papel de Escola do Legislativo, inicialmente para dentro da casa, até chegar na atual gestão que abriu as portas da UNIPACE, tornando todo o seu trabalho visível para a sociedade.

Na análise do terceiro objetivo específico, quanto ao mapeamento do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais da Escola Legislativa, UNIPACE, nos dois períodos analisados, a Entrevistada 5 ressalta que, no primeiro período, de 2011 a 2020, as pessoas tinham uma visão da UNIPACE como sendo apenas para os seus servidores da casa e seus dependentes, normalmente as vagas chegavam para a “chefia” e ela distribuía como queria.

Já no segundo período, de 2022-2030, os serviços 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 hoje acordo de cooperação técnica com 124 dos 184 municípios cearenses.

A Entrevistada 6 ressalta que a construção dessas competências foi sempre em busca do aprimoramento.

Então, há quase 17 anos atrás, tinham vários servidores sem o ensino médio concluído, então, naquele momento, essa era a grande meta da Instituição. Depois, vários já tinham ensino superior, mas percebiam que muitas vezes o que eles tinham de conhecimento não

era útil para a prática. Então, o foco foi fazer cursos que atendessem à expectativa do servidor, este foi um segundo momento. E o terceiro momento foi a expansão para os municípios do interior, priorizando de fato uma escola que estivesse mais alinhada com a expectativa da sociedade.

Como fatores que contribuíram para esse processo de formação e desenvolvimento das competências, é citada uma nova visão da gestão pública, sistêmica, com qualidade, com resolubilidade, que prioriza o reconhecimento e alinhamento com a alta gestão. É ressaltada ainda a importância do Planejamento Estratégico, que no caso da ALECE conta com um comitê gestor que procura garantir o alinhamento deste planejamento com a execução. Este comitê é formado por pessoas que representam vários órgãos, e nele a UNIPACE ocupa um lugar relevante, que coordena o órgão setorial de ensino, pesquisa e memorial.

Também se destaca o papel dos servidores nesse processo por meio do alinhamento, que é constantemente buscado, com o propósito da UNIPACE. Os servidores são formados como multiplicadores para que entendam a perspectiva com que a gestão quer trabalhar, utilizando como parâmetro principal o Planejamento Estratégico da Instituição. Considera-se uma gestão horizontal.

Sobre os aspectos culturais que influenciaram esse processo, a gestão destaca que procura superar alguns “vícios” organizacionais, porém busca sem confrontar diretamente, mas fazendo com que as pessoas passem a entender uma nova lógica da gestão pública voltada para os resultados, mas também que é inclusiva.

A respeito dos aspectos externos, considera-se o reconhecimento da UNIPACE na Rede de Escolas de Gestão do Estado. A Instituição passou a ter um assento de importância, fez acordos e trabalha em conjunto com a rede. Também são mencionadas parcerias firmadas com outras instituições de relevância nacional, como a ENAP. Mas, também sobre este aspecto, foi dito que houve uma cobrança de que a UNIPACE tivesse mais participação junto à sociedade, de que a Instituição estivesse mais próxima da comunidade, do entorno e dos municípios.

Verificou-se uma forte relação entre a estratégia organizacional e o processo de desenvolvimento das competências. Foi dito 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. A atual gestão considera 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.

Importante ainda salientar que a ALECE está na agenda 2022-2030, seguindo os objetivos do desenvolvimento sustentável³ e a Escola Superior do Parlamento está em vários deles, não só no número 4⁴, mas no número 17⁵, em vários ramos, a UNIPACE traz a sua participação. Por exemplo, ressalta a Entrevistada 6, a premiação que teve recente sobre o manejo de resíduos sólidos. A UNIPACE foi fundamental na formação dos servidores para que de fato a gente conseguisse trazer essa realidade para a prática.

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 das entrevistadas, 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. Na fala da Entrevistada 6, ressalta ainda:

A partir do momento que o servidor entende que ele é uma engrenagem dentro de um processo organizacional como um todo, ele entende a sua importância e ele trabalha com mais qualidade, dedicação, com a vontade mesmo de servir. Eu digo sempre que a UNIPACE tem resgatado esse espírito do servidor público, de servir ao público através do conhecimento dos processos organizacionais.

Nesta etapa foram lidas para as entrevistadas as competências extraídas da análise da primeira etapa, sendo elas: formar e qualificar os servidores; desenvolver trabalho em equipe; dar resposta, resolutividade e qualificar a participação social.

Ao ler as competências supracitadas, as duas entrevistadas confirmaram como sendo os pontos principais agregados na gestão atual da UNIPACE. A entrevistada 5 acrescentou apenas o termo formação continuada e a entrevistada 6 solicitou o acréscimo dos municípios quanto ao compromisso com a sociedade e o entorno. Ao aplicar os ajustes solicitados, chegaram-se às seguintes competências: formar e qualificar, continuamente, os servidores; desenvolver trabalho em equipe; dar resposta, resolutividade; qualificação da participação social e dos servidores das Câmaras Municipais Cearenses.

³ Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS - São uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030 (<https://www.estrategiaods.org.br/conheca-os-ods/>).

⁴ Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 4 – Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

⁵ Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 17 – Parcerias e meios de implementação. Busca fortalecer a Parceria Global para o desenvolvimento sustentável, partindo da ideia de que os ODS só podem ser alcançados através de associações e cooperações mundiais sólidas.

Na última fase da pesquisa, foi solicitado que as entrevistadas relacionassem os elementos que compõem as competências da Instituição, e assim chegou-se ao seguinte resultado, descrito no Quadro 19.

Quadro 19 – Componentes das competências

Competências	E5 – Decomposição em componentes	E6 – Decomposição em componentes
Formar e qualificar continuamente os servidores	Formação continuada, através de trilhas que tenham um sentido e um significado para o servidor que impacte no serviço dele. Eles precisam fazer cursos que o qualifiquem nos serviços que eles prestam dentro da casa, não adianta fazer qualquer curso. Isso é uma coisa que a UNIPACE foca bastante. Qualidade dos serviços oferecidos pela UNIPACE.	Qualidade dos serviços oferecidos pela UNIPACE por ter bons profissionais, bons professores, de facilitar o acesso para o aluno, então muitas vezes a gente faz cursos que são híbridos, presenciais, modos síncronos, e a outra coisa que traz a qualidade é sempre entender que é educação de adultos, então vincular ao serviço que é prestado.
Desenvolver trabalho em equipe.	A UNIPACE é reconhecida como Escola do Legislativo a partir do momento que se valoriza aquilo que a ALECE está oferecendo como educação continuada. E isso é conquistado por meio da valorização, a UNIPACE faz com que eles se sintam pertencentes do processo.	Os cursos têm uma parte que envolvem trabalho em equipe para entrega do projeto, então a gente fortalece o diálogo entre os profissionais.
Dar respostas, resolutividade.	Sensibilização e conscientização do quanto é importante esse processo formativo e quanto impactam no social. É importante os servidores entenderem que o trabalho que eles fazem aqui é para sociedade. A palavra servidor por si só já diz isso, eles estão aqui para servir.	A gente UNIPACE trabalha com metas e resultados.
Qualificação da participação social e dos servidores das Câmaras Municipais Cearenses.	Compromisso com a sociedade, é a educação legislativa na perspectiva da educação para cidadania	Sentimento de pertencimento, fortalecimento da democracia e da participação popular.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

4.3 Análise dos dados por período

Nesta subseção são apresentadas as análises das duas etapas da pesquisa, divididas por períodos, onde são detalhados os resultados alcançados.

Em cada período, foram verificadas as características das competências estudadas, o histórico dos acontecimentos relacionados a elas e os elementos que contribuíram na sua formação e desenvolvimento, assim como suas relações e interações, estabelecendo-se uma linha de evolução ocorrida com o passar do tempo.

4.3.1 Análise do Período 2011 – 2020

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 esse 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. Segue abaixo algumas das respostas coletadas sobre essa evolução:

Resposta do Entrevistado 03:

Sim. Grande evolução, inclusive na questão física, na parte estrutural, no catálogo de cursos e na formalização de parcerias...

Resposta do Entrevistado 04:

Houve demais. Uma evolução imensa, era um órgão bem pequeno com pouco alcance onde os cursos eram todos feitos por meio de convenio com outras instituições porque a UNIPACE, não tinha poder de certificar, depois conseguimos nos credenciar junto ao conselho estadual de educação, e aí começamos a certificar e aí aumentou muito a quantidade de cursos. Mas em 2017, houve uma ruptura porque não se recredenciou junto ao conselho. E a UNIPACE de 2017 a 2022 ela caiu, porque não tinha como certificar. E aí no final de 2022 ela voltou com toda força, e hoje está aí, na sua melhor época como instituição como escola de governo.

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, foi validado 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.

Posteriormente, houve 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, no primeiro período de análise correspondente ao período de 2011 a 2020.

Em relação às características das competências organizacionais identificadas neste primeiro período, ressalta-se a capacidade de formar e qualificar continuamente os servidores da Instituição.

A Entrevistada 6 ressalta que a construção dessas competências foi sempre em busca do aprimoramento dos serviços ofertados. Menciona ainda que, em 2011, a UNIPACE contava com um pouco mais de 3 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, se investiu nas formações complementares, especializadas com foco nos serviços prestados, momento este em 2013, onde 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 da casa e seus dependentes.

Os elementos identificados, como aqueles que contribuíram na formação e no 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. 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.

4.3.2 Análise do Período 2022 – 2030

Inicialmente, ressalta-se a lacuna temporal entre os planejamentos estratégicos e consequentemente na análise do período, relativa ao ano de 2021. Isso ocorreu em virtude do 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.

Quanto ao segundo período analisado, se evidencia na fala dos entrevistados que o marco acontece com a chegada da nova gestão. Ressalta-se abaixo a fala da entrevistada 1, em que relaciona como marco da evolução a chegada de uma diretora acadêmica, fato este ocorrido em 2022, ou seja, dentro do 2º período de análise.

Resposta do Entrevistado 01:

Eu considero isso totalmente. Não só nós aqui na escola, mas todas as escolas. Mas falaremos por nós mesmos. Claro que houve uma revolução e um dinamismo muito grande da escola, principalmente se você puder reportar depois de um diretor acadêmico, que é professor profissional, assumiu a gestão da Escola, porque você sabe que isso importa, né? E houve um grande salto na dinâmica da Escola

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.

As falas dos entrevistados também recorrem à visão da instituição, “Ser referência em Parlamento Aberto para o fortalecimento da democracia”, citando-se:

Resposta do Entrevistado 01:

Então, a importância de qualificar os servidores e de capacitar a sociedade, trabalhando em uma gestão chamada parlamento aberto.

Resposta do Entrevistado 02:

O papel dela, que ela cumpre é justamente uma coisa que está sendo implantada agora, que é justamente o parlamento aberto. Onde a sociedade tenha acesso...

Ao consolidar as informações colhidas deste período na 1ª e 2ª etapas da pesquisa, chega-se às características das competências estudadas, no histórico de acontecimentos relacionados e nos elementos que contribuíram no desenvolvimento das competências organizacionais da UNIPACE, no segundo período de análise correspondente ao período de 2022 a 2030.

Verifica-se neste segundo período 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 com 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 em sustentar todas as ações de trabalho técnicas para que o serviço seja resolutivo, atenda às demandas e tenham resultados positivos.

Ao analisar as características das competências estudadas, foram identificadas as seguintes:

Quadro 20 – Características das competências

Competências	Características das competências
Formar e qualificar continuamente seus servidores	Qualidade dos serviços oferecidos Acesso facilitado
Desenvolver trabalho em equipe.	Valorização do servidor Fortalecimento do diálogo
Dar respostas e ser resolutivo.	Metas e resultados
Qualificar os servidores das Câmaras municipais Cearenses e a participação social	Compromisso com a sociedade Pertencimento Fortalecimento da democracia e da participação popular

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 20 descreve como características da competência 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 ao servidor, 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.

4.4 Discussão dos resultados

Após a análise, é 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 é 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. A primeira etapa foi 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 à 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 com o aplicado por Quintana (2009), no que tange ao alcance dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 por meio 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 se faz *mister* o uso da legislação pertinente às Escolas de Governo.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira etapa responsável em 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 motivação de 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 que a pesquisa possibilitou perceber facilmente o processo de formação e desenvolvimento das competências da UNIPACE, esta pesquisa 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 serem mais discutidos, estudados e compreendido 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, a fim de adaptar e interpretar, de forma correta, a linguagem e a percepção dos mesmos. Como última limitação, apresenta-se o fato dela trazer a percepção apenas 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 aplicação de pesquisa que analisem mais detalhadamente a percepção dos clientes ou usuários dos serviços prestados pela instituição.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 2, p. 79–105, 1976.

ALMEIDA, R. S.; BRISOLA, E. M. A. A gênese e o perfil das escolas do Legislativo do sul de Minas. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v. 24, n. 41, 2022. Disponível em: <https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/cadernos-ele/article/view/431>. Acesso em: 20 mar. 2024.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, out/dez. 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ANDRADE CORREA, L. J.; RAVARA, A. C.; CHAVES, J. S. Uma breve história da tecnologia na Escola da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. #Tear: **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, Canoas, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/4514>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ARAÚJO, L. S. Um olhar sobre a Escola da Assembleia: a Escola do Legislativo do Rio Grande do Norte. **Revista do Legislativo Paranaense**, Curitiba, n. 4, p. 45–68, 2020. Disponível em: <http://revista.alep.pr.gov.br/index.php/escolalegislativo/article/view/120>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ. **O Planejamento Estratégico Alece 2030**. Fortaleza: ALECE, 2021. Disponível em: <https://alece2030.al.ce.gov.br/index.php>. Acesso em: 14 ago. 2024.

ASSIS, L. F. Educando para cidadania: a experiência da Escola legislativa. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 59, ago. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/FHqKK7TdDRR7zN8QkKc3Y9s/?lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Estados Unidos, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

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.

BERNARDES JÚNIOR, J. A. As escolas do Legislativo no Estado Democrático de Direito: escolas de cidadania. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte, v.20, n.34, p.129-162, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/34535>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BERRY, J. M.; PORTNEY, K. E.; THOMSON, K. **The rebirth of urban democracy**. Washington, DC: Brookings Institution, 1993.

BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of Integration. **Management Decision**, Reino Unido, v. 45, n. 3, p. 403-419, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 maio 2024.

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.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 1, de 8 de junho de 2007**. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8825-rces001-07-pdf&category_slug=setembro-2011-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 7, de 8 de setembro de 2011**. Dispõe sobre a revogação das normas para o credenciamento especial de instituições não educacionais, na modalidade presencial e a distância, e dá outras providências. Brasília, DF: CNE, 2011. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_RES_CNECESN72011.pdf?query=ESPECIAL. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES nº 295/2013**. Apreciação do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, que subsidia o ato de credenciamento e recondição de Escolas de Governo para oferta de pós-graduação lato sensu. Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14994-pces295-13&category_slug=janeiro-2014-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 14 ago. 2024.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEARÁ. Resolução nº 555, de 10 de Julho de 2007. Institui a Universidade do Parlamento Cearense – UNIPACE. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, série 2, ano 10, n. 132, p. 74-76, 13 jul. 2007.

CEARÁ. Resolução nº 581, de 18 de Dezembro de 2008. Altera a resolução nº555, de 10 de julho de 2007. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, série 3, ano 1, n. 5, p. 63-67, 09 jan. 2009.

CEARÁ. Resolução nº 640, de 12 de abril de 2012. Altera a Resolução nº 581, de 18 de dezembro de 2008, que cria a escola superior do parlamento cearense, denominada Universidade do Parlamento Cearense – UNIPACE e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, série 3, ano 4, p. 121-126, 12 abr. 2012. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20120423/do20120423p02.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2024.

CEARÁ. Resolução nº 698, de 31 de outubro de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional, cargos em comissão e funções de natureza comissionada da assembleia legislativa do estado do Ceará e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, série 3, ano 12, n. 213, p. 186-214, 31 out. 2019. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/paginas/coordenadoria-de-comunicacao-legislativa>. Acesso em: 14 ago. 2024.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p. 127-153.

CHEN, H.; NAQUIN, S. S. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. **Advances in Developing Human Resources**, Estados Unidos, v. 8, n. 2, p.265-282, 2006.

COSSON, R. **Escolas do legislativo, escolas de democracia**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2008a. 210 p. (Série Colóquios de Excelência).

COSSON, R. Entre dois modelos: o CEFOR como escola de governo. **E-Legis Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, v.1, p. 44-51, 2008b.

COSSON, R. **Letramento político: a perspectiva do legislativo no estudo do Programa Estágio Visita da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2018.

DE CAROLIS, D. M. Competencies and Imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. **Journal of Management**, Estados Unidos, v. 29, n. 1, p. 27-50, 2003.

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 em Administração de Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

DREJER, A. Organisational learning and competence development, **The Learning Organisation**, Reino Unido, v. 7, n. 4, p. 206–220, 2000.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, Reino Unido, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001.

ESTRATÉGIA ODS. **O que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?** [S.l.]: Estratégia ODS, [2020?]. Disponível em: <https://www.estrategiaods.org.br/conheca-os-ods>. Acesso em: 14 ago. 2024.

FARIA, C. F. S. **O parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração da leis?**. Brasília, DF: Edições Câmara, 2015.

FERNANDES, C. C. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. **Res Pública - Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, Brasília, DF, v.12, n.2, p. 43-53, jul./dez, 2013.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 44-57, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 470/2018**. Estabelece normas para o credenciamento de Escolas de Governo, criadas, mantidas ou incorporadas pelo Poder Público, integrantes do Sistema de Ensino do Estado do Ceará, para a oferta de cursos de pós graduação lato sensu, em nível de especialização, e dá outras providências. Fortaleza: CEE, 2018. Disponível em: <https://www.cee.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/49/2018/06/470.2018.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2024.

GRAY, D. F. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, R. G. **O Poder Legislativo e a criação da lei: uma análise do processo legislativo brasileiro sob a perspectiva da tripartição do poder**. 2008. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2008.

HALAND, E.; TJORA, A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. **Human Relations**, Reino Unido, v. 59, n. 7, p. 993-1016, 2006.

HALL, R. H. Teoria organizacional. In: HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 15, p. 63-84, 1994.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 35, n. 1, mar. 1990.

KERSIENE, K.; SAVANEVICIENE, A. The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, Lituânia, v. 5, 2009.

KING, A.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAZARETTI, P. A. **Conhecimento e capacitação para a prática legislativa: um estudo sobre as atividades da escola do legislativo de Araraquara**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11201>. Acesso em: 25 mar. 2024.

LEDUC, J.; MARCOS-ALVAREZ, V.; LE PELLE, J. **Construire l'histoire**. Toulouse: Bertrand Lacoste, 1994.

LE MOS, M. V. **Escolas do legislativo municipais como locus de ações de educação para a democracia voltadas ao letramento político: a visão de dirigentes e cidadãos friburguenses politicamente participativos**. 2019. 252 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/14722>. Acesso em: 15 mar. 2024.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in management new product development. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 13. p. 111-125, 1992.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEWIS, M. A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, Reino Unido, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LIMA, M. A. M. **Sustentabilidade organizacional: avaliação e gestão**. Curitiba: Brazil Publishing, 2020.

MARQUES JÚNIOR, A. M. Educação legislativa: as escolas do Legislativo e a função educativa do Parlamento. **E-Legis Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, v. 3, n. 3, p. 73-86, 2009.

MANSBRIDGE, J. J. **Beyond adversary democracy**. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

MANSBRIDGE, J. J. A deliberative theory of interest representation. *In*: PETRACCA, M. P. **The politics of interests: interest groups transformed**. Boulder: Westview Press, 1992.

MANIN, B. **The principles of representative government**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1997.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage publications, 2006.

MELO, W. M. C.; COELHO, F. S. Gênese das escolas do Legislativo no Brasil: apontamentos históricos sobre a criação da EL-ALMG: apontamentos históricos sobre a criação da EL-ALMG. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 70, p. 192-217, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4042>. Acesso em: 15 mar. 2024.

MELO, W. M. C. **As escolas do legislativo no contexto de modernização do parlamento brasileiro**: um estudo de casos múltiplos: EL-ALMG, CEFOR, ILB-INTERLEGIS. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-01092015-163659/publico/Final.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

MILL, J. S. **On liberty**. New York: Cosimo Classics, 2006.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, Reino Unido, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MONTESQUIEU, C. S. **O espírito das leis**. Tradução Cristina Murachco. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MOURA, M. C. C; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan/jun. 2006.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DESOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **O controle externo**. Nova York: Harper & Row, 1978.

PELICIOLO, A. C. A atualidade da reflexão sobre a separação dos poderes. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 43, n. 169, p. 21-30, jan./mar. 2006.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PERELLES, P. **Governança pública e gestão do conhecimento nas escolas do legislativo das câmaras municipais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança

Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27745>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PITKIN, F. H.; SHUMER, S. M. On participation. **Democracy**, Washington, n. 2, p. 43-54. 1982.

PORTAL ABEL. **Portal Abel**. Brasília, DF: ABEL, c2024. Disponível em: <https://portalabel.org.br/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

PORTAL ABEL. **Carta de Brasília**. Brasília, DF: ABEL, 2024. Disponível em: <https://portalabel.org.br/carta-de-brasilia/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

POST, H. A. Building a strategy on competences. **Long Range Planning**, Reino Unido, v. 30, n. 5, p.733–740, 1997.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Massachusetts, 1990.

PRZEWORSKI, A.; STOKES, S.; MANIN, B. E. **Democracy, accountability, and representation**. Cambridge: Cambridge Univ. Press. 1999.

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.

RICH, M.; GINSBURG, K. R. The reason and rhyme of qualitative research: why, when, and how to use qualitative methods in the study of adolescent health. **Journal of Adolescent Health**, Chicago, v. 25, n. 6, p. 371-378, 1999.

ROBERTS, P. Corporate competence in FM: current problems and issues. **Facilities**, Reino Unido, v. 19, n. 7, p. 269-275, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDERS, L. M. Against deliberation. **Political Theory**, Nova York, v. 25, n. 3, p. 347, 1997.

SCHREYÖGG, G. Contingency and choice in organization theory. **Organization Studies**, Nova York, v. 1, n. 4, p. 305-326, 1980.

SILVA, M. R. **História organizacional da ENAP: uma análise dos papéis desempenhados e das competências organizacionais desenvolvidas**. 2019. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SOARES, C. S.; ROSA, F. S. Aplicação da visualização baseada em recursos no setor público: oportunidades de pesquisa com base em um fragmento da literatura no contexto internacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 77-104, 2022.

SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, Reino Unido, v. 8, n. 3, p. 31-43, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, Baltimore, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VAN KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WESTERMAN, M. A. Conversation analysis and interpretive quantitative research on psychotherapy process and problematic interpersonal behavior. **Theory & Psychology**, Reino Unido, v. 21, n. 2, p. 155-178, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2008.

ZACARIAS, E. A. **Educação para cidadania: as Escolas do Legislativo na região metropolitana de Ribeirão Preto**. 1. ed. Pelotas: Soluções Universitárias, 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iMg4EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=escolas+do+legislativo&ots=O6w3fjp6G4&sig=QQWxhh17-n7d73V5X3Y9OU0JGWY#v=onepage&q=escolas%20do%20legislativo&f=false>. Acesso em: 23 mar. 2024.

ZARIFIAN, A. *et al.* Cyclosporine-associated thrombotic microangiopathy in renal allografts. **Kidney International**, Nova York, v. 55, n. 6, p. 2457-2466, 1999.

ZARIFIAN, P. **Le modèle de la compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions**. França: Editions Liaisons, 2001.

APÊNDICE A – 1ª ETAPA: COLETA DE DADOS

Objetivo: Coletar informações a fim de definir a divisão dos períodos para o estudo longitudinal e identificar, de forma preliminar, os papéis e trajetória da instituição, assim como mapear o processo de formação e desenvolvimento das suas competências organizacionais.

Objetivos Específicos	Objetivos das perguntas do roteiro da entrevista	Coleta de Dados/ Roteiro Entrevista	Fonte da Construção dos instrumentos	Base teórica
	<p>Objetivo: Colher informações que possibilitem caracterizar o entrevistado, como o tempo de trabalho, funções que desempenhou, a sua formação, etc. Verificar ainda uma visão inicial do entrevistado sobre a instituição em que trabalha.</p> <p>Fará parte dos dados demográficos</p>	<p>Há quanto tempo trabalha na instituição? Quais funções desempenhou neste tempo e em que áreas?</p> <p>Descreva em poucas palavras a instituição em que trabalha?</p>	<p>Quintana (2009) utiliza a noção apresentada por Becker (2004) sobre a agregação de valor proporcionada pelas competências organizacionais ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização.</p>	<p>Modelo de análise proposto por Post (1997) que considera três etapas para a evolução das competências organizacionais: construção das competências; acumulação e alavancagem.</p>
<p>Identificar os papéis desempenhados pelas Escolas Legislativas, constitutivos na formação de competências organizacionais.</p>	<p>Objetivo: Aprofundar a visão do entrevistado sobre a organização. Com perguntas abertas para buscar do entrevistado suas percepções sobre o papel da instituição na sociedade e sobre seus “clientes”.</p>	<p>Para você qual é “o motivo da existência” da instituição? Como você considera que a instituição cumpre seu papel na sociedade? Quem seriam os principais “clientes” da instituição?</p>	<p>Os três parâmetros de Becker (2004): <i>path dependence</i>; cadeia de valor e níveis de complexidade para entrega.</p>	<p>Também será utilizada a contribuição de Prahalad e Hamel (1990) que afirmam que competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Outra contribuição vem de autores que procuram relacionar o conceito de competência organizacional à busca da vantagem competitiva (King; Fowler; Zeithaml, 2002; Fleury M. e Fleury A., 2004).</p>
<p>Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.</p>	<p>Objetivo: Desenhar junto ao entrevistado uma evolução histórica da instituição, durante sua existência (16 anos). Verificar momentos marcantes da história, que possam de alguma forma sinalizar os períodos em que essa história pode ser dividida para fins de pesquisa.</p>	<p>Você considera que houve uma grande evolução na instituição nos últimos 16 anos? Em que aspectos? (tecnologia, pessoal, serviço, relação com a sociedade, ...)</p> <p>Descreva os fatos que mais marcaram essa evolução (crescimento) nos últimos 16 anos, na sua opinião? Internos e externos (ambiente).</p>		<p>Por fim, será utilizada a noção apresentada por Becker (2004) e Ruas, Antonello e Boff (2005) sobre a “agregação de valor” proporcionada</p>
<p>Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.</p>	<p>Objetivo: Buscar identificar, de forma indireta, quais as principais competências organizacionais da instituição, indagando sobre a satisfação de seus “clientes”, sobre suas qualidades e características positivas, sobre os elementos que compõem estas características e, por fim, como esses elementos e características se desenvolveram no decorrer do tempo e como devem continuar se desenvolvendo.</p>	<p>Como você enxerga a qualidade da prestação de serviço da instituição? Qual o grau de satisfação dos seus “clientes”?</p> <p>Quanto ao princípio da eficiência da administração pública, como você considera o desempenho da instituição?</p> <p>Num comparativo com as demais Escolas Legislativas do Brasil, você considera que a UNIPACE está entre as melhores ou entre as piores?</p>		

Objetivos Específicos	Objetivos das perguntas do roteiro da entrevista	Coleta de Dados/ Roteiro Entrevista	Fonte da Construção dos instrumentos	Base teórica
		<p>Quais os seus diferenciais em relação as outras Escolas Legislativas?</p> <p>Quanto às características e diferenciais citados nas últimas três perguntas (citá-las), como você considera que surgiram no decorrer do tempo? Foram planejados ou emergiram naturalmente?</p> <p>Quais elementos internos (recursos) da organização compõem as características citadas acima?</p> <p>Quais elementos do ambiente externo contribuem na construção das características citadas acima?</p> <p>Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) e das inovações na construção dessas características?</p> <p>Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema?</p>		pela competência organizacional ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização.
Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Superior do Parlamento Cearense - UNIPACE.	Objetivo: Buscar identificar, de forma indireta, quais as principais competências organizacionais da instituição, indagando sobre a satisfação de seus “clientes”, sobre suas qualidades e características positivas, sobre os elementos que compõem estas características e, por fim, como esses elementos e características se desenvolveram no decorrer do tempo e como devem continuar se desenvolvendo.	<p>Quais as características da instituição que merecem um destaque positivo? O que a instituição como um todo “sabe fazer melhor”?</p> <p>Quais características da instituição são mais valorizadas por quem busca ou necessita dos seus serviços?</p>		

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

PROTOCOLO DA PESQUISA

1. VISÃO GERAL DA PESQUISA

1.1 Questão de Pesquisa

Como ocorre a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Legislativa - EL, da Assembleia do Estado do Ceará?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais na Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar os papéis desempenhados pelas Escolas Legislativas, constitutivos na formação de competências organizacionais.
- b) Identificar a trajetória, decisões e ações que influenciaram no desenvolvimento de competências organizacionais da Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará.
- c) Mapear o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo do tempo, da Escola Legislativa da Assembleia do Estado do Ceará.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1ª ETAPA

Objetivo da Entrevista: Identificar de forma preliminar as competências organizacionais da instituição, assim como os elementos que a compõem.

Escola legislativa:

Nome do Entrevistado

Cargo/ Função:

Tempo de atuação:

Data:

CARACTERIZAÇÃO:

Objetivo: Colher informações que possibilitem caracterizar o entrevistado, como o tempo que trabalha, funções que desempenha, sua formação etc. Verificar ainda uma visão inicial do entrevistado sobre a instituição que trabalha.

1. Há quanto tempo trabalha na instituição?
2. Quais funções desempenhou neste tempo e em que áreas?
3. Descreva em poucas palavras a instituição em que trabalha.

PAPEL DA INSTITUIÇÃO:

Objetivo: Aprofundar a visão do entrevistado sobre a organização. Com perguntas abertas para buscar do entrevistado suas percepções sobre o papel da instituição na sociedade e sobre seus “clientes”

Para você qual é “o motivo da existência” da instituição?

Como você considera que a instituição cumpre seu papel na sociedade?

Quem seriam os principais “clientes” da instituição?

SOBRE A TRAJETÓRIA DA INSTITUIÇÃO

Objetivo: Desenhar junto ao entrevistado uma evolução histórica da instituição, principalmente no seu passado mais recente. Verificar momentos marcantes da história, que possam de alguma forma sinalizar os períodos em que essa história pode ser dividida para fins da pesquisa.

Você considera que houve uma grande evolução na instituição nos últimos anos? Em que aspectos? (tecnologia, pessoal, serviço, relação com a sociedade)

Descreva os fatos que mais marcaram essa evolução (crescimento) nos últimos anos, na sua opinião? Internos e externos (ambiente).

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Objetivo: Busca identificar, de forma indireta, quais as principais competências organizacionais da instituição, indagando sobre a instituição, indagando sobre a satisfação de seus “clientes”, sobre suas qualidades e características positivas, sobre os elementos que compõem estas características se desenvolveram no decorrer do tempo e como devem continuar se desenvolvendo.

Como você enxerga a qualidade da prestação de serviço da instituição? Qual o grau de satisfação dos seus “clientes”?

Quanto ao princípio da eficiência da administração pública, como você considera o desempenho da instituição?

Quais as características da instituição que merecem um destaque positivo? O que a instituição como um todo “sabe fazer melhor”?

Quais características da instituição são mais valorizadas por quem busca ou necessita dos seus serviços?

Num comparativo com as demais Escolas Legislativas, você considera que a UNIPACE está entre as melhores ou entre as piores? Quais os seus diferenciais em relação às outras EL?

Quanto às características e diferenciais citados nas últimas três perguntas (citá-las), como você considera que surgiram no decorrer do tempo? Foram planejados ou emergiram naturalmente?

Quais elementos internos (recursos) da organização compõem as características citadas acima?

Quais elementos do ambiente externo contribuem na construção das características citadas acima?

Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) e das inovações na construção dessas características?

Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema?

Objetivos da Entrevista: Coletar informações que possibilitem confirmar as competências organizacionais da instituição, identificadas na segunda etapa de coleta e análise de dados. Identificar os elementos que compõem essas competências. Identificar o processo de formação e desenvolvimento dessas competências e quais os elementos que compõem esse processo. As informações serão coletadas sob uma perspectiva temporal, ou seja, considerando os períodos definidos na etapa anterior da pesquisa.

Nome do entrevistado:

Setor:

Cargo/função:

Tempo de empresa:

Formação:

Data:

CARACTERIZAÇÃO:

Objetivo: Colher informações que possibilitem caracterizar o entrevistado, como o tempo de trabalho, funções que desempenha, a sua formação etc. Verificar ainda uma visão inicial do entrevistado sobre a instituição em que trabalha.

1. Há quanto tempo trabalha na instituição?
2. Quais funções desempenhou neste tempo e em que áreas?
3. Descreva em poucas palavras a instituição em que trabalha.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: (explicar o termo Competências Organizacionais)

Objetivo: Apresentar e confirmar as principais competências organizacionais da instituição, identificadas na etapa anterior.

Essas são as principais competências organizacionais da UNIPACE identificadas na etapa anterior dessa pesquisa: (explicar)

-
-
-

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA TEMPORAL: (explicar os períodos)

Objetivo: Identificar os principais elementos que compõem essas competências. Verificar a existência e a situação desses elementos nos diferentes períodos de estudo.

Como e quando você considera que as competências surgiram? Como se desenvolveram até chegar à situação atual?

Se você tivesse que decompor essas competências em elementos, em componentes, quais seriam esses elementos?

Como se formaram e se desenvolveram esses elementos no passar do tempo? (dar ênfase aos períodos de estudo)

PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA TEMPORAL:

Objetivo: Identificar os elementos que influenciam no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais. Verificar a existência e o comportamento desses elementos nos diferentes períodos de estudo.

Como você entende que essas competências se formaram e se desenvolveram com o passar do tempo? Quais fatores e características influenciaram neste desenvolvimento? (dar ênfase ao período de estudo)

QUESTIONAMENTOS COMPLEMENTARES

Objetivo: Verificar mais diretamente a existência e o comportamento de alguns elementos pré-estabelecidos na fundamentação teórica e na primeira parte da pesquisa (utilizar aqueles que não tenham sido abordados até aqui na entrevista)

Qual o papel das pessoas (servidores) no processo de formação dessas competências? Analisar nos dois períodos identificados para análise da pesquisa, de 2011 -2020 e 2022 -2030:

Quais os aspectos culturais que influíram nesse processo? Analisar nos dois períodos identificados para análise da pesquisa, de 2011 -2020 e 2022 -2030:

Quais os fatores do ambiente externo contribuíram na construção das competências citadas acima? Analisar nos dois períodos identificados para análise da pesquisa, de 2011 -2020 e 2022 -2030:

Qual a ligação da estratégia organizacional com esse tema? Que tipo de estratégia foi utilizada nos diferentes períodos?

Qual o papel da aprendizagem organizacional (explicar o termo) no processo de formação dessas competências? Analisar nos dois períodos identificados para análise da pesquisa, de 2011 -2020 e 2022 -2030:

Sobre outros fatores como: tecnologia, aprendizagem organizacional, estilo de gestão, papel das lideranças?



Fonte: Rede Social ABEL (2023)

Institui o Dia Nacional da Educação Legislativa.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Dia Nacional da Educação Legislativa, a ser celebrado, anualmente, no dia 15 de maio.

Parágrafo único. O mês de maio passa a integrar o calendário oficial de eventos nacionais.

Art. 2º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 5 de janeiro de 2024; 203º da Independência e 136º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Camilo Sobreira de Santana.

Ricardo Garcia Cappelli

ANEXO C – CARTA DE BRASÍLIA

Carta de Brasília

Por [adminabel](#)



A Abel reúne-se pela trigésima nona vez com muito a comemorar e diversas dúvidas e ponderações sobre seus rumos e caminhos a serem trilhados.

Na abertura do evento, o Presidente Roberto Lamari, ao desejar boas-vindas aos participantes, destacou o número recorde de inscritos, lamentou a ausência dos participantes do Rio Grande do Sul e se solidarizou, em nome da Associação, com os colegas, as Casas Legislativas e com a população afetada pela enchente histórica, ao mesmo tempo que destacou a rede de solidariedade vista em todo o País.

Foi assinado Termo de Colaboração à Rede de Cooperação no âmbito da Equidade, Inclusão e Diversidade, com foco em Gênero e Raça, com o Senado Federal, o Tribunal de Contas da União, o Tribunal de Justiça do DF e Territórios, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, a Companhia de Recursos Minerais, o Ministério Público do Trabalho, a Câmara dos Deputados, o Conselho Nacional do Ministério Público e o Tribunal Superior de Justiça, com vistas a promover a Diversidade, Equidade e Inclusão na gestão pública, com abordagem transversal e interseccional, visando contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

No âmbito das comemorações da Lei nº 14.798/2024, que instituiu o Dia Nacional da Educação Legislativa, a ser celebrado, anualmente, no dia 15 de maio, dia da criação da Abel, em 2003, foram realizados em todo o país mais de 130 atividades, entre palestras, apresentação de trabalhos, mesas redondas, *lives* e seminários, que proporcionaram análises sobre os trabalhos das Escolas do Legislativo e de Contas e a tomada de posição sobre os próximos desafios. Também foram apresentados trabalhos de 12 Escolas de todo o país.

Na continuidade dos trabalhos, foram apresentadas duas palestras: “Uma Escola para o Legislativo” e “Escolas do Legislativo em Rede e a Longo Prazo”, que incitaram discussões e reflexões sobre os trabalhos desenvolvidos nestes últimos 21 anos e os rumos que a Abel deve adotar.

Das apresentações, ficaram lições de que as escolas, como instituições permanentes do Poder Legislativo, são para a formação de seus servidores, que atuam em arena política e, como órgão de Estado, deve ser um forte fiador da democracia, nos níveis federal, estadual e municipal, trabalhando de forma educadora, colaborativa, formativa e permanente.

Que possamos focar, incentivar e, em último caso, reorientar que os programas sejam voltados exclusivamente para o Poder Legislativo, deixando que iniciativas díspares sejam tratadas nos respectivos âmbitos, para que sejamos instituições de democracia, cidadania e ensino das atividades inerentes às nossas atividades.

Reconhecemos que o Poder Legislativo é um poder em mutação constante, seja pela forma particular de sua renovação a cada dois anos, seja pelas mudanças da sociedade contemporânea ou pelas tecnologias que têm mutação permanente, exigindo o aprendizado e sua aplicabilidade.

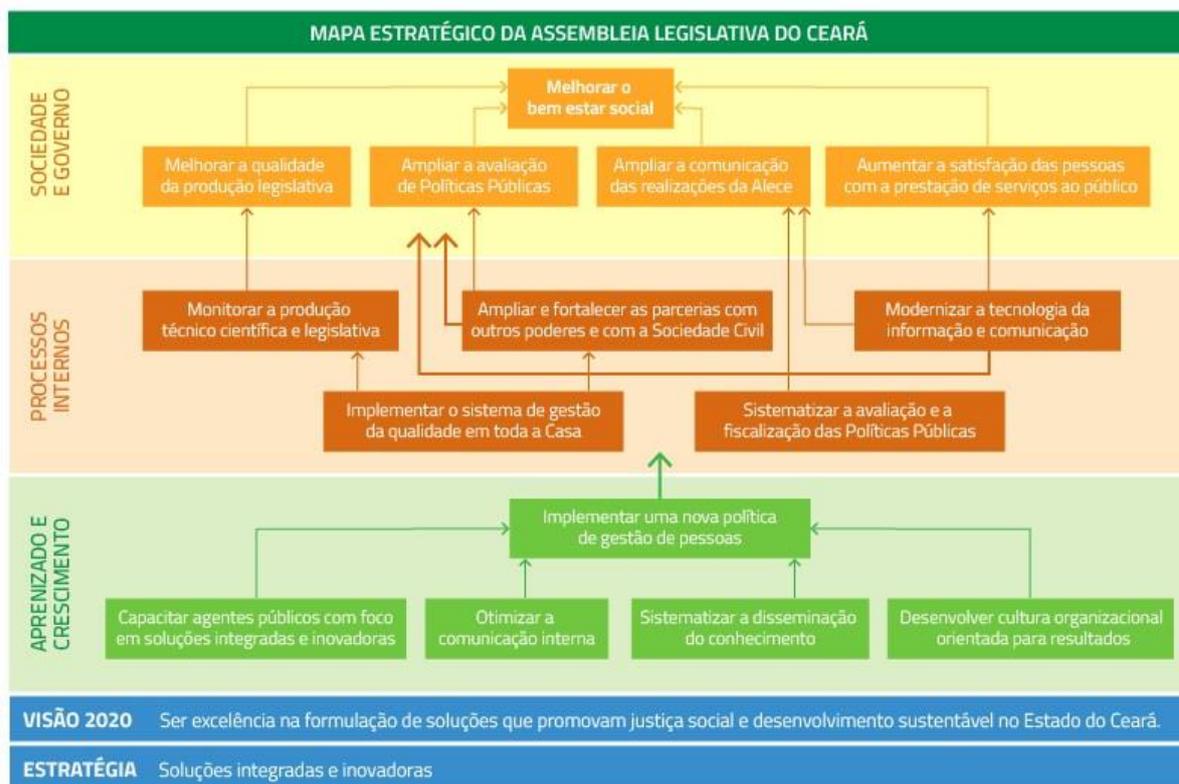
A Abel, que nunca é a mesma do que foi no encontro anterior – pela mudança de seus dirigentes ou pelo ingresso de novos associados, com expectativas, recursos e conhecimentos díspares – deve se estruturar para funcionar como rede colaborativa, fruto dos avanços tecnológicos e da experiência que adquirimos ao longo dos anos, sendo elemento catalisador desta metamorfose. Que tenhamos o reconhecimento e a valorização da política como motivadora para a criação, alocação de recursos, manutenção das escolas e fomento de suas atividades.

Também, ficou recomendado que a Abel deve repensar a forma dos encontros e a definição do que se espera das escolas e a forma de torná-lo eficaz no cumprimento das estratégias definidas.

Brasília, 07 de junho de 2024.



ANEXO F – MAPA ESTRATÉGICO 2011-2020



ANEXO G – MAPA ESTRATÉGICO 2022-2030

MAPA ESTRATÉGICO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ

