

COMPETÊNCIAS RELEVANTES AO PAPEL OCUPACIONAL DE GERÊNCIA EM NÍVEL OPERACIONAL EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DO BRASIL

Valdir Valdivino Cotrim Filho¹, Josivania Silva Farias²

Artigo recebido 22/04/2012. Aprovado em 24/05/2015.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar o nível de alinhamento entre importância e domínio de competências gerenciais, segundo a ótica de gerentes do nível operacional em um órgão da Administração Pública Federal do Brasil. Com base Borges-Andrade e Lima (1983), buscaram-se examinar quais competências os gerentes desse órgão consideram como mais importantes ao seu desempenho e qual o nível de domínio que julgam possuir sobre tais competências. Trata-se de um estudo de caso de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e a coleta de dados foi feita por meio de questionário *on line*. O instrumento de pesquisa foi construído a partir da adaptação do modelo de competências gerenciais do Tribunal de Contas da União – TCU e conteve 20 descritores de competências. De 296 questionários distribuídos, retornaram 183 (61%). Os resultados obtidos a partir do cálculo de *gaps* de competências mostraram que os gerentes possuem domínio mediano em relação às competências requeridas para o desempenho de seu papel ocupacional. Deste modo, as competências dos gerentes estão parcialmente alinhadas com aquelas necessárias ao desempenho da atividade gerencial. Diante disto, recomenda-se à organização que envide esforços no sentido de promover ações de capacitação para suprir as lacunas de competências do corpo gerencial.

Palavras-chave: Gestão por competências. Competências gerenciais. Gestão de pessoas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

1 Chefe da Divisão de Avaliação, Cargos e Carreiras do Ministério do Trabalho e Emprego (CGRH/SPOA/MTE). Brasília-DF, Brasil. E-mail: . valdircotrimfilho@gmail.com

2 Professorado Departamento de Administração da Universidade de Brasília/UnB e Doutora em Administração pela mesma Instituição. Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela UFS/SE e Especialista (MBA) em Marketing pela FGV/RJ - Brasil. josivania@unb.br

RELEVANT COMPETENCIES FOR THE OCCUPATIONAL ROLE OF OPERATIONAL LEVEL MANAGERS IN A FEDERAL AGENCY IN BRAZIL

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the level of alignment between importance and mastery of managerial competencies according to the viewpoint of operational level managers in a federal agency in Brazil. By considering Borges-Andrade and Lima's (1983) study, it was possible to examine which competencies managers consider to be the most important to their performance and which level of mastery of those competencies they think they have. The case study was a descriptive and quantitative research and the data were collected through online questionnaires. The research instrument was built upon an adaptation of the managerial competencies model from the Brazilian Court of Audit (TCU) and contained 20 descriptors of competency. Out of 296 questionnaires handed out, 183 were returned (61%). The results were obtained from calculating competencies gaps and showed that managers have intermediate mastery of the required competencies to the performance of their occupational role. Thus, managerial competencies are partially aligned to those necessary to the development of their managerial activity at the mentioned federal agency. It is recommended that the organization undertake efforts to promote training actions in order to address the shortcomings of competencies in its managerial body.

Key-words: Competency Management. Managerial Competencies. Human Resources Management.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

Os desafios impostos ao Estado brasileiro ventilam o debate nas organizações públicas sobre a necessidade de discussão de novos arranjos e instrumentos de gestão que possam fazer frente à limitação de recursos, possibilitando a prestação de serviços públicos de qualidade e a vazão regular e efetiva de políticas públicas junto à sociedade.

As constantes mudanças que vêm ocorrendo em âmbito nacional e internacional exigem do Estado a capacidade de canalizar esforços para uma gestão pública dinâmica, flexível e desburocratizada. Assim, os órgãos da administração pública federal do Brasil devem desenvolver uma cultura voltada para resultados, com foco no cidadão e na busca contínua da qualidade dos serviços ofertados à sociedade e do capital intelectual dos servidores. Desenvolver competências individuais dos servidores é condição essencial para a melhoria da qualidade de produtos e serviços prestados.

Neste contexto, se insere o papel de gestores que atuam nos níveis estratégico, intermediário e operacional como responsáveis pelo aprimoramento de processos e o desenvolvimento de potencialidades dos servidores, com a finalidade de promover a sinergia necessária ao alcance do desempenho exigido pela sociedade.

No intuito de promover a modernização de processos de gestão, enxerga-se na gestão por competências uma escolha de modelo gerencial adequada aos propósitos na Administração Pública Federal (APF). O presente estudo abordará a investigação de competências necessárias aos servidores que ocupam cargos gerenciais em nível operacional em um órgão da APF.

É nítida a carência de métodos e instrumentos eficientes ao mapeamento de competências individuais e institucionais. A esse respeito, no órgão que foi lócus desta pesquisa, observa-se a falta de ações mais estruturadas, direcionadas à implementação da gestão por competências, principalmente, as que se referem ao papel gerencial, pois faltam, ainda, critérios formais e objetivos para seleção de ocupantes de cargos de gerência. As iniciativas de capacitação gerencial são bastante incipientes e, na maioria das vezes, pouco afinadas com a prática.

Tendo em vista o exposto, a presente pesquisa pretende responder à indagação: existe alinhamento entre a importância e o domínio de competências gerenciais, na ótica de gestores que atuam em nível operacional em um órgão da Administração Pública Federal do Brasil?

A resposta a este questionamento culminou na elaboração do seguinte conjunto de objetivos: geral - analisar o nível de alinhamento entre importância e domínio de competências gerenciais, segundo a ótica de gestores que atuam em nível operacional; específicos – a) Identificar competências necessárias ao papel ocupacional de gerência. b) Levantar o grau de importância atribuído pelos gestores a tais competências no desempenho de suas atividades. c) Verificar em que medida os gestores percebem seu domínio em relação a tais competências no desempenho de suas atividades. d) Mensurar possíveis lacunas de competências existentes.

A pesquisa nesta área é imprescindível, pois os resultados poderão revelar lacunas de competências de servidores gestores, o que permitirá novos arranjos das políticas empreendidas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), direcionando esforços para o desenvolvimento de competências que apresentarem maior necessidade de ações de capacitação e aprendizagem. O trabalho proposto também poderá contribuir com o alinhamento entre as práticas de Recursos Humanos do órgão da administração pública estudado e as Políticas de Gestão de Pessoas instituídas pelo Governo Federal.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Depois desta seção de Introdução, foi elaborada uma seção 2 com o referencial teórico, que está subdividida em subseções 2.1 e 2.1, que discutem, respectivamente, a noção de competências e o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional, bem como a adoção da gestão de pessoas baseada em competências na administração pública federal brasileira. Em seguida, têm-se na seção 3 os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na penúltima seção (4), encontra-se a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, na seção 5 encerra-se o artigo com as conclusões e uma recomendação final de cunho gerencial ao órgão público que foi lócus do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS E O ALINHAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Dentre os modelos gerenciais que visam à melhoria do desempenho profissional e organizacional, a gestão por competência aparece como um modelo avançado que responde adequadamente aos objetivos institucionais (CARBONE et al., 2009). A expressão competência tem adquirido, ao longo do tempo, variadas conotações no campo da gestão organizacional.

O termo competência, no final da Idade Média, era utilizado na linguagem jurídica para designar a faculdade de apreciar e julgar certas questões atribuídas a uma pessoa ou instituição. Com o passar do tempo, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, sendo, mais tarde, utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI 1997; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002 apud BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Somente a partir dos anos setenta do Século XX, o interesse sobre o assunto estimulou o debate e a realização de pesquisas. Na concepção de McClelland (1970) apud Carvalho et al. (2009), competência se refere às características individuais observáveis, conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de prever ou causar desempenho efetivo no trabalho ou em outra situação de vida.

Para Dutra (2004) a competência pode ser vista a partir de duas correntes distintas e predominantes. A corrente norte-americana (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), que define a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa que permitem que realize determinada ação. Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Assim, o conceito de competência é concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades que explicam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa ótica, considera-se a competência como o estoque de recursos que a pessoa detém.

Já a corrente francesa (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999) associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. Le Boterf (1999) leciona que a competência da pessoa decorre da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimento, habilidades e atitudes que representam as três dimensões da competência.

Zarifian (1999), ao definir competência leva em conta à premissa de que em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, de forma que a pessoa possa lidar com eventos inéditos e de natureza singular.

Além de atributo relacionado à pessoa a competência pode ser também atribuída às equipes de trabalho ou até mesmo à organização. Nesse sentido, Zarifian (1999) postula que em cada equipe se manifesta uma competência coletiva que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Alinhado a esse posicionamento, Le Boterf (1999) esclarece que competência coletiva de uma equipe é uma propriedade que nasce da articulação e da sinergia entre as competências individuais e seus integrantes.

Prahalad e Hamel (1990) apud Bruno-Faria e Brandão (2003) apresentam outra perspectiva ao tratar a competência como um atributo da organização que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, as competências são classificadas em três dimensões: as essenciais, as funcionais e as individuais. As competências essenciais são aquelas de difícil imitação e que diferenciam a organização de seus concorrentes, conferindo-lhe vantagem competitiva. As funcionais são necessárias às atividades vitais da organização (inerentes à produção de serviços e produtos). As individuais referem-se aos atributos pessoais da força de trabalho. Nessa perspectiva, as competências conectam as condutas individuais à estratégia da organização.

Fleury e Fleury (2001 p. 188) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.” Carborne et al. (2009) concordam com os autores e explicam que quando as pessoas contribuem para a consecução de objetivos da organização expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes e organizações.

Vieira (2009) traz alguns elementos presentes nos conceitos de competência: 1) Trabalho – a competência refere-se ao mundo do trabalho e seu contexto; 2) CHA – os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes; 3) Imprevisibilidade e subjetividade – significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado

e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para agir no contexto de trabalho.

Sendo assim, a competência pode ser entendida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas no desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agrega valor as pessoas e as organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

O diagnóstico de competências individuais orientará os esforços de capacitação, bem como a gestão do desempenho, pois evidenciando o *gap* ou lacuna de aprendizagem dos colaboradores sinaliza quais competências individuais devem ser desenvolvidas para sustentar as competências organizacionais.

Carbone et al. (2009) esclarecem que a opção por um critério de descrição de competência reside no propósito que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação de desempenho no trabalho, por exemplo, as competências devem ser descritas na forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho) para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir de comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas para formação (treinamento; capacitação), torna-se necessário não apenas descrever comportamentos desejados (referenciais de desempenho), mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão conteúdos educacionais a serem ministrados.

A proposta do modelo de gestão por competência é gerenciar (eliminar ou reduzir) a lacuna de competência existente na organização. Assim, promove-se a equalização entre as competências existentes e as necessárias ao alcance de objetivos institucionais. Isto orienta e estimula colaboradores a eliminarem as discrepâncias entre o que são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que façam (competências desejadas).

Neste contexto, a área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos desempenha papel estratégico para esse processo, pois por meio de políticas e subsistemas promove o desenvolvimento profissional de colaboradores e, por conseguinte, a eliminação e/ou redução dos *gaps* ou lacunas de competências (CARBORNE et al., 2009).

2.2. A ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

A gestão pública brasileira abre-se para uma perspectiva moderna, gerencial, buscando a eficiência e a qualidade como valores essenciais à prestação de serviços ao cidadão. Para atender às expectativas da sociedade com relação às políticas desenvolvidas pelas diversas Pastas Ministeriais, é imprescindível desenvolver ferramentas de gestão que possam mensurar resultados alcançados e sinalizar fragilidades e potencialidades organizacionais a fim de avaliar a capacidade institucional de empreender ações de melhoria das políticas públicas.

Dentre as iniciativas de modernização da gestão pública brasileira, destaca-se, por assim dizer, a mais recente (trata-se de decreto de 2006, entretanto, é o atual e vigente) política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal instituída pelo Decreto 5.707/06 que define competência como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Amaral et al. (2006) mostram que o Decreto 5.707/06 é inovador à medida que rompe com o modelo tradicional de capacitação centrada nas atribuições dos postos de trabalho evoluindo o conceito de capacitação para um “processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais”. O foco da capacitação está na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.

Ressalte-se, ainda, a importância dada à capacitação gerencial e à qualificação para ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores com vistas à profissionalização de servidores. Neste sentido, Amaral et al. (2006, p.555) afirmam:

O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade de dirigentes públicos. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.

A autora ensina, ainda, que o modelo de gestão por competências na Administração Pública Federal deve orientar as demais políticas de gestão de pessoas. “A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, para o planejamento de carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento pessoal” (AMARAL et al., 2006, p. 557).

A experiência do Ministério da Educação (MEC) consiste em um projeto de implementação de competências gerenciais na Secretaria Executiva (SE). Por meio de entrevistas realizadas com 17 gestores da SE e a partir de documentos, entre eles: Regimento interno, o Plano de Desenvolvimento da Educação; Diretrizes estratégicas da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA); Relatórios de Resultados do Planejamento Tático-Operacional da (SAA) – Ciclos de planejamento fevereiro e dezembro de 2006, foram elaborados 17 descritores de competências que, após a validação de gestores da SE, foram avaliados em dezembro/2008. Para essa avaliação foram enviados formulários de autoavaliação e de avaliação de subordinados a todos os gestores da SE. A escala de avaliação tem valores de 1 a 5, sendo o valor máximo indicativo de “apresenta sempre a competência”. O resultado das avaliações foi apurado e devolvido a cada ocupante de chefia avaliado, com um relatório de perfil, composto pela média das notas de autoavaliação e da chefia imediata (GOULART; MACIEL, 2009).

O resultado do trabalho resultou na construção de uma Matriz de Competências Gerenciais da Secretaria Executiva do Ministério da Educação, a saber: 1. Orientação para resultados; 2. Gestão da Mudança; 3. Gestão de Pessoas (Capacidade e disposição para liderar etc.); 4. Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação; 5. Planejamento; 6. Gestão de Conflitos; 7. Construção de Parcerias; 8. Visão Sistêmica; 9. Representação Institucional; 10. Comunicação; 11. Orientação para o Serviço Público; 12. Resolução de Problemas; 13. Gestão de Desempenho da Equipe; 14. Negociação; 15. Gestão Participativa; 16. Gestão de Projetos; 17. Gestão dos Processos de Trabalho.

O estudo desenvolvido por Teixeira (2006) na Câmara dos Deputados, utilizando-se de análise documental de um Banco de Talentos interno, onde são coletadas as visões dos próprios servidores sobre as competências requeridas pela organização, e de entrevista via questionário eletrônico com um grupo a ex-gestores para levantar competências gerenciais, resultou em uma pesquisa quantitativa com o envio de questionário a 171 gestores de nível estratégico e intermediário da Câmara dos Deputados, retornando para análise 116 questionários (67,84% da população estudada).

Por meio de estatísticas descritivas e inferenciais verificaram-se os seguintes resultados: que as competências mais importantes são aquelas voltadas à administração pública, à observância dos princípios constitucionais, aos aspectos atitudinais referentes à postura e à gestão pública ética. Observou-se que os gestores da Câmara dos Deputados se avaliam com o melhor nível de domínio de competências atitudinais, o que é conveniente, tendo em vista as mesmas terem sido consideradas as mais importantes e também manifestam nível satisfatório de competência técnica, relativa aos conhecimentos em suas áreas de atuação. As prioridades de desenvolvimento recaíram sobre competências gerenciais, tais como a utilização de ferramentas de gestão, entre elas, atividades de planejamento estratégico.

Na área de Educação, Campos (2009) mapeou em uma Instituição Federal de Ensino Superior as competências adequadas às atividades de gerentes em um contexto de modernização do Estado. Foram realizadas análise documental e também 18 entrevistas com gerentes, selecionados entre os que possuíam maior conhecimento da estratégia, da missão, dos valores, dos processos e da cultura da organização. Seguindo a orientação metodológica de Brandão e Bruno-Faria (2003), o produto da coleta e análise de dados resultou em 58 descritores de competências relacionados às dimensões Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias à atividade gerencial. Os resultados mostraram que as competências indicadas pelos gerentes são semelhantes às competências gerenciais delimitadas pela administração pública federal, e que esses afirmam possuir essas competências em patamares satisfatórios, se levados em consideração o contexto e as condições oferecidas aos gestores públicos.

Dias (2001), em um estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª região, validou uma metodologia para identificação e avaliação de competências essenciais e emergentes para atuação efetiva de gerentes de nível médio daquela organização. A metodologia para identificação das competências essenciais foi baseada na técnica dos incidentes críticos e das competências emergentes, utilizando entrevistas semi-estruturadas com 19 gerentes de diferentes níveis hierárquicos.

Como resultados da pesquisa foram listados 112 descritores de competências essenciais e emergentes. Esse rol de competências foi submetido à análise de juízes composto por quatro servidores do TRT da 10ª e dois especialistas na área de avaliação de desempenho com o intuito de detectar redundâncias, ambiguidades, sobreposição de itens etc. Da apreciação foram eliminados 41 itens restando 71 descritores e após a validação semântica com um grupo de servidores a lista de descrições se constituiu de 61 competências. Esses descritores foram editados em um questionário com duas escalas de respostas (importância e domínio). A amostra da pesquisa foi composta de 167 servidores e 62 gerentes do Tribunal. Os dados foram submetidos à análise fatorial e análise de regressão. Utilizou-se ainda, o Teste T para comparar as percepções dos gerentes e dos servidores quanto à importância

e domínio. Entre as competências que apresentaram maiores lacunas destacam-se: “Favorecer o diálogo coletivo”; “empenhar-se junto à Administração do TRT 10 para implementar medidas de valorização do servidor” ; “adquirir e aprimorar habilidades associadas ao uso da informática”; e “buscar avaliações sobre o resultado de sua unidade”.

Observam-se nestes estudos pontos de interseção entre os modelos, os quais demonstram que a maioria das competências gerenciais identificadas nessas instituições congrega competências que são relevantes para o desempenho do papel ocupacional de gerência em outras instituições públicas. Essas competências se agrupam em torno de áreas de conhecimento que a literatura aponta que o gestor deve dominar para desempenhar sua função. São exemplos: gestão de equipes, gestão da mudança, visão sistêmica, foco no cidadão, gestão do desempenho, negociação, *feedback* dentre outras.

Dias (2001) a partir da análise de diversos modelos de competências gerenciais no âmbito nacional e internacional verificou que existe um núcleo de competências de liderança e gestão geradoras de desempenho superior, consideradas genéricas ou comuns independentemente da organização em que o gestor atua. Estudiosos como Klemp (1999) e Boyatzis (1982) e os estudos supramencionados apontam certa convergência em relação a esse entendimento

3. MÉTODO

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso descritivo, de abordagem quantitativa. Trata-se de uma pesquisa de campo, cuja perspectiva temporal de coleta de dados foi transversal e restrita à população de gestores de um órgão da administração pública federal do Brasil, buscando descobrir como gestores avaliam a importância e o domínio de competências relevantes ao desempenho do papel de gerência.

O universo da pesquisa abrangeu gerentes que atuam no nível operacional desse órgão. Para tanto, após consulta à CGRH convencionou-se que os cargos comissionados DAS 101.3 – Coordenador DAS. 101.2 – Chefe de divisão; DAS 101.1 – Chefe de serviço; DAS 102.1 - Assistente e DAS 102.2 – Assistente técnico, DAS 102.3 - Assessor técnico, representam no contexto do órgão pesquisado, o nível operacional de gerência, pois as atividades desenvolvidas por esses gestores se referem à coordenação de atividades operacionais de entrega de produtos e serviços traçados anteriormente em orientações estratégicas ou intermediárias da organização. Desta forma, a população que está distribuída na Tabela 1 foi consultada em caráter inicialmente censitário, com o envio de questionário por meio de *hiperlink*. Entretanto, não se obteve retorno de 100% dos questionários, sendo apresentada a frequência de respostas que compuseram a amostra:

TABELA 1 - Demonstrativo de alocação dos cargos da população a ser pesquisada

Cargo	População	Amostra Frequência absoluta	Amostra Frequência relativa
Coordenador	69	38	20,77%
Chefe de divisão	101	65	35,52%
Chefe de serviço	63	52	28,42%
Assessor técnico	18	10	5,46%
Assistente técnico	26	8	4,37%
Assistente	20	10	5,46%
TOTAL	296	183	100%

Fonte: CGRH (2011).

O instrumento de coleta foi formatado com base no modelo de mapeamento de competências de Borges-Andrade e Lima (1983). O referido modelo visa mapear possíveis lacunas de competências ponderando a relação entre a carência de domínio (por parte do respondente) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional, no qual o respondente está inserido. Trata-se, portanto, de uma autoavaliação do respondente.

A partir de uma adaptação do modelo de competências gerenciais do Tribunal de Contas da União (TCU) foram estabelecidos os descritores de competências na forma de referenciais de desempenho que poderiam representar padrões de comportamentos comuns e inerentes ao exercício da gestão no âmbito público e compatíveis com a literatura correlata, sendo, relevantes e passíveis de observação, tanto no ambiente como nos processos de trabalho em que atuam os gerentes do órgão lócus da pesquisa.

Brandão e Bahry (2005, p.183) afirmam que “cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição do rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas”, entretanto Motta (2002) ressalta que no contexto gerencial existe uma realidade organizacional tanto na iniciativa privada quanto na pública que possui padrões comuns e é a compreensão dessa realidade que envolve os estudos de gestão que, por intermédio da sistematização de comportamentos gerenciais, buscam o alcance da ação eficaz.

Seguindo Brandão et al. (2001) tais competências foram ordenadas e editadas no instrumento de pesquisa, eliminando aquelas que representam ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias.

A seguir os descritores de competências foram avaliados quanto ao nível de importância e domínio atribuído a cada uma, sendo que para a mensuração dos graus de variabilidade das respostas optou-se pela escala tipo *Likert*, em que na mensuração de importância: 0 = nada importante; 1 = pouco importante; 2 = medianamente importante; 3 = muito importante e 4 = extremamente importante. Já na mensuração do domínio: 0 = não domina a competência, 1 = domina pouco a competência, 2 = domina medianamente a competência; 3 = domina muito a competência; 4 = domina plenamente a competência.

A fim de assegurar a compreensão dos enunciados, escalas e itens, por parte da população pesquisada, foi feita a validação semântica (PASQUALI, 1999) do questionário antes de sua aplicação, com um grupo de gestores que possuem maior tempo de atuação em gerência, com o fito de identificar eventuais dificuldades de respostas ou falhas, eliminar ambiguidades de itens relativos ao instrumento. O questionário foi encaminhado aos respondentes por meio de correio eletrônico institucional, que indicava o *hiperlink* disponibilizado no sitio QUESTIONPRO contendo o instrumento para preenchimento *on line*. Ressalte-se que foi garantido o anonimato e assegurava-se que o participante respondesse ao questionário apenas uma única vez.

Com relação à análise dos dados, foram extraídos da plataforma do *Questionpro* os dados obtidos, para receberem tratamento estatístico com o emprego do *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*, versão 19.0. Após análise do banco de dados, não foram identificados dados omissos e casos extremos, o que possibilitou o aproveitamento de todas as respostas coletadas.

Seguindo a metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983) apud CARBONE et al. (2009) as competências que foram avaliadas pelos sujeitos, quanto ao Domínio (D) e importância (I), foram submetidas à seguinte equação: $N = I (4 - D)$, onde: **N**: representa a lacuna de competências, ou seja, as necessidades de aprendizagem da pessoa; **I**: indica o grau de importância que o respondente atribui à determinada competência; e **D**: representa o grau de domínio que o respondente julga ter sobre essa competência.

Utilizando a fórmula $N = I (4 - D)$, é possível obter, p.ex., um $N = 12$ para o descritor de competência, indicando que, no caso do servidor avaliado, recai sobre a competência analisada a maior lacuna, enquanto, p.ex., $N = 0$ para o descritor de competência, indica que não há lacuna de competência. Dessa forma, a equação permite estabelecer prioridades entre competências a serem desenvolvidas, uma vez que, quanto maior o N, maior a lacuna e, por conseguinte, maior a necessidade de desenvolvimento da competência.

Posteriormente à sistematização e ao escalonamento dos escores de competências e tendo em conta a necessidade de verificar inter-relações entre as variáveis (competências) abordadas na pesquisa, reduzindo a um conjunto de fatores que podem representar características das atividades gerenciais, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) em relação à percepção de domínio de competências por parte dos participantes.

Para aferir a fatorabilidade da matriz de dados, antes de proceder a AFE foram realizados os testes Esfericidade de Bartlett, a medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a comunalidade (h^2). O KMO encontrado foi 0.932 o que é considerado “muito bom” de acordo com a classificação de Pereira, (2003) apud Cardoso (2006 p.90). E o teste de esfericidade de Bartlett apresentou Sig. = 0.000 (*Chi-Square* aprox. = 2457.285; *df* = 190). Os resultados mostraram que a matriz de dados era fatorável, podendo proceder-se à AFE.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dos 296 gerentes operacionais em exercício na Administração Central, 183 responderam ao questionário, resultando em 61,18% de retorno, o que possibilitou prover as seguintes análises.

4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Em relação a participação das unidades, percebeu-se que mais da metade dos sujeitos da amostra (56,28%) atua na Secretaria Executiva (SE) do órgão da administração pública estudado.

Verifica-se também que o estudo contemplou todas as Secretarias do órgão, sendo que a representatividade das unidades finalísticas (áreas estratégicas que lidam com a questão dos novos papéis do Estado na sociedade) é menor (43,72%)

do que a unidade meio (área meio lida com o modelo de gestão pela qual as finalidades são definidas (o modelo de formulação de políticas, de planejamento governamental etc.); a gestão dos recursos organizacionais (pessoas, recursos financeiros, materiais, logísticos etc.), 6,28%.

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, verifica-se que, 14,21% possuem nível médio, 58,47% possuem nível superior e 27,32% possuem pós-graduação. Cumpre destacar que 85,79% dos servidores possuem escolaridade acima do nível médio, sendo que quase 1/3 desses servidores possuem ou estão prestes a concluir uma especialização. Isso pode ser um indicativo de que a gerência na organização estudada tende a considerar um maior nível de educação formal dos gestores.

Quanto ao tempo de serviço na organização, 85 gestores (46,45% da amostra) têm de zero a 10 anos; 53 gestores (28,96%) têm de 11 a 24 anos de trabalho; e 45 gestores (24,59%) possuem acima de 25 anos de trabalho. Observa-se, assim, elevado número de servidores que recentemente ingressaram na instituição e atuam como gerentes.

No que se refere à idade, a distribuição dos dados mostra predominância de gestores com idade superior a 40 anos em relação aos demais: até 30 anos, 19,67%; de 31 a 40 anos, 23,50%; de 41 a 50 anos, 32,79% e de 51 anos ou mais, 24,04%.

Quanto ao tempo em atividade de gestão, identifica-se que 51,91% dos gerentes exercem esse papel organizacional há mais de cinco anos (95 sujeitos), contudo, percebe-se que 30% dos gerentes estão em seu primeiro ano de gestão, o que torna a amostra diversificada.

A distribuição dos participantes por área de formação destaca as áreas de ciências sociais aplicadas: Administração (29,51%), Direito (13,66%) e Economia (8,20%). As demais áreas têm distribuição inferior a esses patamares. Parcela

significativa dos gerentes (97 pessoas, 53,01%) não participou de cursos relacionados à gestão.

Ao comparar as médias das variáveis biográficas “Idade”, “Tempo de serviço” e “Tempo em atividade de gestão”, verificou-se que os respondentes compõem um grupo relativamente jovem com idade aproximada de 42, anos, sendo que cerca da metade (7,56 anos) do tempo de serviço (13,78 anos) tem sido dedicado ao exercício de atividades gerenciais.

4.2. A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS GESTORES ÀS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A avaliação do grau de importância e de domínio atribuído aos 20 (vinte) descritores de competências, integrantes do instrumento de pesquisa é apresentada a seguir, de acordo com cada descritor e estes resultados estão agrupados em ordem decrescente de médias obtidas, conforme disposto na Tabela 2 a seguir:

TABELA 2- Valores médios encontrados para a importância atribuída a cada descritor de competência

Percepção da Importância de Competências	Média	Desvio-padrão
14 - Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade	3,55	0,63
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	3,37	0,68
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,28	0,76
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	3,22	0,87
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas do público em relação aos serviços oferecidos pela sua unidade	3,22	0,81
	3,21	0,79

7 - Orienta a equipe para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.		
6 - Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação	3,16	0,77
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe.	3,16	0,75
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade.	3,15	0,74
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe.	3,14	0,70
18 - Estabelece prioridades considerando as metas da unidade, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	3,13	0,87
8 - Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade.	3,13	0,81
17 - Identifica pontos fortes e fracos da unidade para o estabelecimento de prioridades.	3,09	0,85
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na unidade.	3,09	0,78
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho.	3,09	0,08
3 - Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	3,08	0,92
4 - Fornece aos servidores, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	3,07	0,78
9 - Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.	3,06	0,87
13 - Identifica e constrói com os servidores os objetivos e metas da equipe de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	3,05	0,87
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, na instituição.	2,91	0,93

Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

Os respondentes concederam a todos os descritores de competências, altos escores de importância, sendo que de uma escala de 0 a 4, 95% obtiveram médias superiores a 3, classificando o conceito como “muito importante”. Dias (2001), a partir da análise de diversos modelos de competências gerenciais no âmbito nacional e internacional, verificou que existe um núcleo de competências importantes de liderança e gestão geradoras de desempenho superior, consideradas genéricas ou comuns independentemente da organização em que o gestor atua.

4.3. A AVALIAÇÃO DO DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DOS GESTORES

Prosseguindo à análise, foi verificado o grau de domínio atribuído a cada competência, conforme se verifica na Tabela 3 a seguir, em ordem decrescente:

TABELA 1- Distribuição de médias relativas ao domínio atribuído a cada competência

Percepção de Domínio de Competências	Média	Desvio-padrão
14 - Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade.	3,36	0,74
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	3,11	0,82
18 - Estabelece prioridades considerando as metas da unidade, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	2,88	0,86
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	2,88	0,85
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas do público em relação aos serviços oferecidos pela sua unidade.	2,86	0,83
17 - Identifica pontos fortes e fracos da unidade para o estabelecimento de prioridades.	2,85	0,86
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade.	2,83	0,93
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe.	2,83	0,84

7 - Orienta a equipe para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	2,80	0,92
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na unidade.	2,77	0,91
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho.	2,74	0,89
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	2,72	0,94
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe.	2,72	0,84
8 - Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade.	2,70	0,93
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, na instituição.	2,69	0,86
13 - Identifica e constrói com os servidores os objetivos e metas da equipe de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	2,67	0,93
6 - Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	2,65	0,91
9 - Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.	2,56	1,01
4 - Fornece aos servidores, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	2,56	0,91
3 - Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	2,54	0,97

Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

Em relação ao domínio de competências percebido pelos respondentes, observou-se que as médias atribuídas não foram elevadas ao mesmo nível conferido à “importância”. A maioria das repostas se concentra em médias inferiores a “3” (domino muito) e superiores a 2 (domino medianamente). O ordenamento das

médias atribuídas às 20 competências é diferente do estabelecido ao enfoque da “importância”, o que reflete a necessidade de obter maior domínio em relação às competências que alcançaram maior patamar de importância. Como exceção, a competência: “Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade” obteve a maior média de importância, e também é considerada a de maior domínio dos gerentes.

É importante destacar que no órgão lócus da pesquisa, assim como em outros órgãos da Administração Pública Federal, embora estejam vivenciando nova sistemática de gestão de desempenho regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010, gerentes operacionais possuem domínio mediano das competências relacionadas a essa temática como, p. ex. pactuar metas com equipe de trabalho e auxiliar os subordinados na melhoria de seu desempenho por meio de *feedbacks* construtivos.

A esse respeito, Dias (2010, p.183) aponta fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho (AD) nas instituições públicas brasileiras:

Verifica-se ainda que a Avaliação de Desempenho na administração continua expondo condutas inadequadas de ordem gerencial, atreladas ao desconhecimento do potencial dos gerentes em relação à sistemática de AD, à baixa valorização e ao despreparo dos gerentes. Assim como os entrevistados afirmaram, o despreparo gerencial poderá trazer prejuízos não somente ao avaliado e ao processo avaliativo, como também ao corpo gerencial, que muitas vezes se sente exposto, despreparado e sobrecarregado.

Torna-se, portanto, forçoso o aprimoramento de competências associadas à gestão do desempenho visto que gerentes operacionais dominam pouco o conjunto de competências necessárias à condução do processo de avaliação.

4.4. AS LACUNAS (GAPS) DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS OBSERVADAS NA PESQUISA

Tendo como base Borges-Andrade e Lima (1983) apud Carbone et al., (2009), analisam-se na Tabela 4 os *gaps* encontrados na análise das 20 competências estudadas. Importa lembrar que I = (Importância); D= (Domínio) e N =(Lacuna de Competências); Memória de cálculo: $N = I (4-D)$.

TABELA 4 - Lacunas (*gaps*) encontrados, comparando-se o grau de Importância e o de Domínio das competências gerenciais

Descritores de Competências	I	D	N
3 - Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	3,08	2,54	4,51
4 - Fornece aos servidores, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	3,07	2,56	4,43
9 - Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.	3,06	2,56	4,41
6 - Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	3,16	2,65	4,26
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,28	2,72	4,22
8 - Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade.	3,13	2,70	4,07
13 - Identifica e constrói com os servidores os objetivos e metas da equipe de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	3,05	2,67	4,05
12- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe.	3,14	2,72	4,01
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho.	3,09	2,74	3,88
7 - Orienta a equipe para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	3,21	2,80	3,84
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na unidade.	3,09	2,77	3,81
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, na instituição.	2,91	2,69	3,80
	3,37	2,88	3,77

Competências Relevantes ao Papel Ocupacional de Gerência em Nível Operacional em um
Órgão da Administração Pública Federal do Brasil

1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.			
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe.	3,16	2,83	3,71
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade.	3,15	2,83	3,69
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas do público em relação aos serviços oferecidos pela sua unidade.	3,22	2,86	3,66
17 - Identifica pontos fortes e fracos da unidade para o estabelecimento de prioridades.	3,09	2,85	3,57
18 - Estabelece prioridades considerando as metas da unidade, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	3,13	2,88	3,50
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	3,22	3,11	2,87
14 - Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade.	3,55	3,36	2,27

Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

As lacunas de competências (N) explicitadas na Tabela 4 são produto da análise de *gaps* entre a importância que o gerente confere a uma determinada competência com a autoavaliação sobre o domínio que tem sobre a mesma. Castro e Borges-Andrade (2004, p.102, grifo nosso), explicam o porquê da observação simultânea da importância e do domínio de competências para se estabelecer as necessidades de capacitação.

Apesar de em primeira instância parecer que as habilidades mais importantes seriam as que deveriam ser treinadas, isso nem sempre é real, uma vez que, mesmo sendo habilidades **importantes**, elas podem já estar sendo desempenhadas de maneira satisfatória. O confronto entre os resultados de importância e os de domínio faz-se, então, necessário para se ter parâmetros mais confiáveis.

Ressalte-se que a aplicação de tal método poderá evitar o investimento em eventos de aprendizagem que abordem conhecimentos pertinentes ao papel ocupacional de gerência no órgão pesquisado, mas sobre o qual os gerentes já apresentam domínio.

Aplicando-se o cálculo proposto por Borges-Andrade (1983) apud Carbone et al. (2009) $N = I(4-D)$ para verificação das possíveis lacunas de aprendizagem, os

resultados podem variar no intervalo de 0 a 16, sendo que quanto maior o escore, maior a lacuna de competência e a conseqüente necessidade de investimento em capacitação.

Como se pôde verificar na Tabela 4, a maior resultado para N foi (4,51), o que está abaixo do ponto médio (8) do intervalo acima citado (0 a 16). Isso demonstra que os gerentes avaliam suas competências como se houvesse pouca necessidade de desenvolvimento, ao julgarem possuir bom nível de domínio nas competências que consideram importantes.

Observe-se que as competências nas quais os gerentes apresentam maior carência de capacitação estão voltadas para gestão de desempenho, principalmente no que se refere às formas de pactuar metas com equipe de trabalho e auxiliar os subordinados na melhoria de seu desempenho, por meio de *feedbacks* construtivos.

Embora seja esperado que gerentes se sintam preparados e afirmem possuir domínio em relação às competências que valorizam seu desempenho, Castro e Borges-Andrade (2004, p.106) relatam que “os ocupantes dos papéis ocupacionais podem ter visões diferentes das suas necessidades, quando essas são comparadas com as visões de seus supervisores, pares, subordinados.” Assim os autores recomendam a aplicação de uma heteroavaliação (feita por outro sujeito que não seja o avaliado), além da autoavaliação.

4.5. FATORES RELATIVOS À PERCEPÇÃO DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

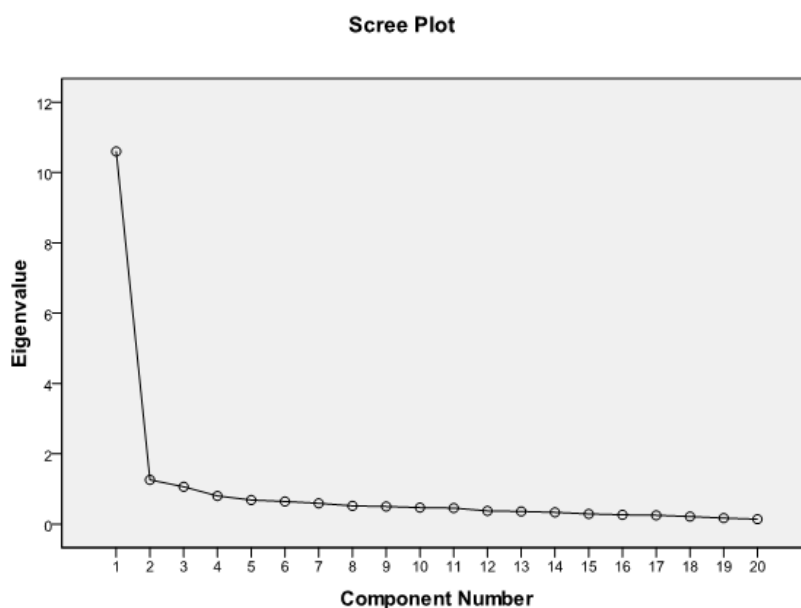
Tendo em conta a necessidade de verificar a existência de inter-relações entre as variáveis (competências) abordadas na pesquisa, reduzindo-as a um conjunto de fatores que podem representar características próprias das atividades gerenciais, procedeu-se à análise fatorial exploratória (AFE) em relação à percepção de domínio dos participantes. A análise da fatorabilidade da matriz de dados

apontou reais condições para a realização da AFE, conforme já relatado na seção 3 (Metodologia). Além disto, todos os itens do questionário apresentaram comunalidade (h^2) ≥ 0.52 , o que possibilitou realizar a análise fatorial com aproveitamento de todos os itens.

A análise com o método dos componentes principais e rotação *varimax* indicou a estimativa do número possível de fatores a partir de autovalores iguais ou superiores a 1,00. Procedendo-se à extração de fatores por meio do critério de análise visual do diagrama de raízes latentes (*Scree Plot*) e da carga de contribuição de cada variável aos componentes fatoriais observada na matriz de componentes, verificou-se que três componentes reuniam as 20 variáveis.

O *Scree Plot* apresentado na Figura 1, sinaliza a existência de 3 fatores. Esses fatores juntos representam 64,60% da variância total explicada. Ressalte-se que Hair et al. (1998) apud Cardoso (2006, p.94) relatam que “60% da variância total explicada para as ciências sociais são razoáveis e, em alguns casos, pode ser usado até menos”.

FIGURA 1 – Diagrama de raízes latentes (*Scree Plot*).



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A solução fatorial composta pelos três componentes demonstrados no *Scree Plot* pode ser melhor visualizada na Tabela 5, a seguir, que distribui os itens por fatores, dispondo a contribuição de cada descritor de competência para a composição dos referidos Fatores.

TABELA 5 - Alocação de itens descritores de competências, por fator

Descritores de Competências	FATOR 1 Gestão	FATOR 2 Liderança	FATOR 3 Relacionamento Interpessoal e Institucional
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.			0,661
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe.			0,560
3 - Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.		0,689	
4 - Fornece aos servidores, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.		0,625	
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.		0,597	
6 - Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.		0,794	
7 - Orienta a equipe para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.		0,608	
8 - Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade.		0,640	
9 - Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.		0,742	
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade.	0,543		
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho	0,735		
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na unidade	0,806		
13 - Identifica e constrói com os servidores os objetivos e metas da equipe de modo a obter uma visão sistêmica e	0,515		

Competências Relevantes ao Papel Ocupacional de Gerência em Nível Operacional em um
Órgão da Administração Pública Federal do Brasil

compartilhada por todos.			
14 - Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade.			0,808
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.			0,584
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe.	0,571		
17 - Identifica pontos fortes e fracos da unidade para o estabelecimento de prioridades.	0,670		
18 - Estabelece prioridades considerando as metas da unidade, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	0,716		
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas do público em relação aos serviços oferecidos pela sua unidade.	0,609		
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, na instituição.	0,687		
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,919	0,909	0,802

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

Verifica-se que todos os fatores têm elevado índice de consistência, tendo em conta que o *Alfa de Cronbach* analisado aproxima-se de 1, atestando a fidedignidade das dimensões que medem o construto ‘domínio de competências gerenciais’.

Segundo Nunnally (1978) apud Cardoso (2006) o valor mínimo para o *Alfa de Cronbach* deve ser 0,7 para pesquisa exploratória, 0,8 para pesquisa básica e de 0,9 para pesquisa aplicada.

O primeiro Fator intitulado “Gestão” possui enfoques tanto nos processos de trabalho quanto em relação pessoas. Aponta para uma característica mais voltada às funções tipicamente de gestão, com saberes discutidos na literatura sobre gerência, tais com tais como: organização e distribuição do trabalho, alocação de recursos, planejamento, avaliação de desempenho, entre outros. Neste primeiro fator, quatro papéis gerenciais abordados por Quinn et al. (2003) se destacam. São eles: diretor, produtor, monitor e coordenador.

Em relação ao segundo Fator, classificado como “Liderança”, Botelho (1991) assinala que dependendo da exigência do momento é necessário que o gerente seja capaz de atuar como gerente e/ou líder. Destaca a diferença entre o gerente do líder enfatizando que o gerente se apoia nas regras, normas e procedimentos e líderes nas pessoas, em suas capacidades, potencialidades e habilidades. Bergamini (2002) entende que as terminologias gerente, líder e administrador confundem-se devido à diversidade de conceituações na literatura e relata que é imprescindível a clareza destes termos. Gerente, segundo a autora, descreve uma posição na estrutura da organização e trata-se de alguém investido de autoridade formal, o líder retrata uma atitude pessoal, uma competência.

Quanto ao terceiro Fator: ‘Relacionamento Institucional e Interpessoal’, percebe-se que está associado a dois enfoques. O relacionamento interpessoal é a capacidade de se relacionar com os outros, de se exprimir, de se fazer ouvir, mas também de ouvir os outros. Para isso, é necessário saber lidar com a diversidade de personalidades, respeitando as diferenças e as particularidades de cada um. Costa (2004) afirma que tem competência interpessoal quem souber ouvir o outro e colocar-se no lugar desse outro a fim de compreendê-lo. Outro aspecto ligado ao Fator Relacionamento é o engajamento institucional, que se refere ao comprometimento com o trabalho e com a organização, compartilhando seus valores e visões de futuro. Essa característica foi tratada por Fleury e Fleury (2001, p. 188) como “saber comprometer-se”.

É importante destacar que as competências atitudinais caracterizam o fator relacionamento em razão de as competências abrangidas estarem voltadas a princípios, valores, e a compromisso com a organização. Percebe-se que as competências constantes desse fator contemplam um perfil de gerente centrado em uma percepção da organização, salientando a necessidade de conhecimento das peculiaridades da organização e o compromisso institucional.

Os três fatores encontrados na AFE: Gestão, Liderança e Relacionamento Institucional e Interpessoal já foram, de alguma maneira e em alguma medida

abordados na literatura correlata principalmente nos trabalhos de Boyatzis (1982), Klemp (1999), Spencer e Spencer (1993), Zarifian (2001), Prata (2004) e nos estudos internacionais Hondeghe et al., (2006) Figueiredo; Tavares, (2006), Goulart e Maciel (2009) e nacionais na Administração pública como: Dias, (2001), Campos (2006), Teixeira, (2006), Maciel (2009). Isto sugeriria que a análise fatorial pode ser definida, também, como confirmatória e não como exploratória. Entretanto, optou-se por não assumir tamanho encargo, uma vez que a AFE representa, neste estudo, apenas análise acessória, sendo o foco principal da pesquisa o cálculo de *gaps* entre domínio e importância de competências na perspectiva de gerentes do órgão lócus da pesquisa.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa revelam que os objetivos foram alcançados uma vez que ficou demonstrado o rol de competências gerenciais importantes para o desempenho das atribuições de gerência operacional no órgão lócus da pesquisa e a percepção do grau de domínio que os gerentes julgam possuir sobre tais competências, bem como o *gap* entre os dois aspectos (importância atribuída e domínio da competência).

Os dados sobre a perspectiva da 'importância atribuída às competências' apontam uma valorização das competências relacionadas aos aspectos atitudinais. Indicam, também, que os gerentes entendem que o comprometimento, o interesse e a postura como servidor público, precedem as necessidades de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos próprios da atividade gerencial. As médias relativas ao 'domínio de competências' apresentaram nível satisfatório, entretanto, foi observado que os gerentes percebem domínio mediano em relação às competências pertinentes às suas atribuições. Sendo assim, ainda existe a necessidade de suprir lacunas de competências.

Cabe destacar que esta pesquisa teve como propósito investigar o nível de alinhamento de entre importância e domínio de competências gerenciais, segundo a ótica de gestores que atuam em nível operacional em um órgão público.

Deste modo, conclui-se que as competências dos participantes da pesquisa estão parcialmente alinhadas com aquelas necessárias ao desempenho da atividade gerencial no órgão lócus da pesquisa. Recomendando-se, assim, a promoção de ações de educação continuada e de capacitação e treinamento, de modo que possam suprir lacunas de competências concernentes à prática gerencial.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K, et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 57, nº 4, p. 549-564, out/dez 2006.

BERGAMINI, C,W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BORGES-ANDRADE, J.E.; LIMA, Susana M. V. **Avaliação de necessidades de treinamento**: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, v.13, n.54, p. 6-22, 1983.

BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder**. 2ª ed. SP: Atlas, 1991.

BRANDÃO, H. P; BAHRY,C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Abr/Jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>> Acesso em 11 de Jan. 2011.

_____. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação dos planos de cargos e salários do poder executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm> Acesso em 11 de Jan. 2011.

BRASIL. TCU. **Competências de Liderança e Gestão**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/competencias_profissionais> Acesso em 11 de Jan. 2011.

BRUNO-FARIA; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal **Rev. Administração Contemporânea - RAC**. vol. 7 nº 3 Curitiba set/out. 2003.

CAMPOS, S. E. A. **Competências gerenciais relevantes às atividades-meio de uma Instituição Federal de Ensino Superior no contexto de modernização do Estado brasileiro**. 2006. 65 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, R. L. **Competências do contador: um estudo empírico**. 2006. 128 f.; Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Ciências. Contábeis, 2006.

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

CASTRO, P.M.R.; BORGES-ANDRADE. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v 39, n.1,p.96-108, 2004.

COSTA, W. S. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004.

DIAS, J. C. **Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública**. Brasília, 2001. 148 f Dissertação de (mestrado)-UnB.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, J.; TAVARES, L. V. Por uma carta latino-ibero-americana de competências comuns para dirigentes públicos: a proposta de Portugal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, (1), p. 51-62, jan./mar. 2006.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, M. T.L. Construindo o conceito de competência. São Paulo: **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Edição especial, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **29º Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração – ENANPAD**, 2005. Anais. Brasília: Anpad, 2005.

GOULART, Sonia. MACIEL, Antonia V.M. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. **Anais do II CONSAD – Congresso Nacional de Administração Pública**. Brasília, DF, 06 a 08 de maio de 2009.

HONDEGHEM, A. et al. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, (2), p. 241-258, abr./jun. 2006.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

KLEMP Jr. George O. **Competências de Liderança: a partir das conclusões de um estudo de grandes empresas mundiais, o modelo dos nove baldes.** In: HSM MANAGEMENT. São Paulo: HSM do Brasil, Ano 3, n. 17, novembro-dezembro 1999.

LE BOTERF, G., **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

QUINN, R.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S.; McGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 13ª edição. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 2002.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (Org.) **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração.** Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999. cap. 3.

TEIXEIRA, Rogério Ventura. **Gestão de competências: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados.** 2006. 140 f. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília.

VIEIRA, A. S. **Conceitos de competências aplicados ao campo educacional.** In: CARVALHO A.I (Org.). **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação,** Brasília: ENAP, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence.** Paris: Liaisons, 1999.