

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

CASSIA REGINA PINTO MARINHO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
IDENTIFICAÇÃO DO GAP DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Niterói
2012

CASSIA REGINA PINTO MARINHO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
IDENTIFICAÇÃO DO GAP DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:
Ruben Huamanchumo Gutierrez, D. Sc.

Niterói
2012

CASSIA REGINA PINTO MARINHO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
IDENTIFICAÇÃO DO *GAP* DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovado em 30 de novembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Ruben Huamanchumo Gutierrez, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense

Helder Gomes Costa, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense

Isaac José Antonio Luquetti dos Santos, D. Sc.
Comissão Nacional de Energia Nuclear

Dedico este trabalho aos meus pais Conceição (*in memoriam*) e Amauri, eternos exemplos de vida e dedicação familiar, pelos ensinamentos transmitidos e incentivos aos estudos que motivaram meu contínuo interesse em busca de novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai de bondade infinita, pela certeza de Tua presença em cada momento de minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

Aos meus pais e irmãos, pelo carinho, compreensão e valores transmitidos durante todos os anos de convívio.

A minha irmã Rita, pelas sugestões, críticas e observações valiosas durante a realização deste estudo acadêmico e, em especial, pela amizade e companheirismo compartilhados nas etapas de nossas vidas.

Ao Prof. D. Sc. Ruben Huamanchumo Gutierrez, profissional e amigo, pela orientação, contribuição e apoio no desenvolvimento deste trabalho científico.

Aos professores do Mestrado em Sistemas de Gestão, pelo compromisso com a educação e pelo compartilhamento de seus saberes e experiências.

Aos funcionários da Secretaria do LATEC, pela atenção, dedicação e respeito aos mestrandos, fornecendo-nos o suporte essencial para a realização de nossas atividades acadêmicas.

Aos amigos e companheiros de profissão, equipe do setor financeiro da IFES em estudo, pelo apoio e incentivo a minha qualificação profissional.

Aos alunos da turma de Mestrado em Sistemas de Gestão/2010 - UFF, amigos especiais, pela convivência, troca de experiências e pelos valiosos momentos compartilhados de aprendizado nesta inesquecível jornada em busca do aprimoramento de nossos conhecimentos.

RESUMO

A reforma gerencial do Estado brasileiro introduziu um novo modelo de administração pública comprometida com a eficiência, flexibilidade e gestão orientada a resultados. Em busca da excelência na prestação de serviços à sociedade, o modelo gerencial define mudanças nas atribuições e papéis do administrador público. Fundamentando-se no modelo de gestão por competências, o presente estudo tem como objetivo investigar e identificar o *gap*, isto é, as lacunas de competências profissionais dos servidores públicos investidos em funções gerenciais na unidade administrativa central de uma instituição federal de ensino superior. A construção do debate teórico consiste na abordagem das competências individuais relacionadas às atividades de natureza gerencial, tema de efetivo reconhecimento no contexto acadêmico e organizacional. A proposta é avaliar qualitativamente as competências de gestão e o potencial de desempenho, segundo a percepção desses profissionais em suas áreas de atuação, para averiguar sua conformidade com as diretrizes balizadas em resultados organizacionais, as quais norteiam a reforma gerencial. Outros temas correlacionados, adicionalmente, foram objetos de discussão como gestão de pessoas, capital intelectual, gestão do conhecimento e aprendizagem. Quanto ao método de investigação, foi adotado o estudo de caso, limitando-se a pesquisa ao ambiente gerencial da universidade pública em análise. A natureza da pesquisa é exploratória, descritiva e aplicada e de abordagem predominantemente qualitativa quanto à natureza dos dados. A amostra foi constituída por gestores selecionados por acessibilidade e distribuída em dois grupos: alta gerência, representada pelos membros que compõem o nível estratégico da instituição; e média gerência, compreendida pelos integrantes do nível tático responsáveis pelo gerenciamento de equipes setoriais. Os resultados da pesquisa revelaram que, de um modo geral, não ocorreram grandes diferenças de percepções entre as avaliações dos grupos de gestores pesquisados. Em análise dos julgamentos realizados, no critério importância, todos os participantes expressaram graus elevados para as competências estudadas, considerando-as relevantes para o desempenho de suas práticas gerenciais, enquanto que no critério domínio as avaliações apresentaram graus medianos a satisfatórios. Não foi detectada nenhuma competência apontada em nível crítico de insuficiência, todavia competências relativas a gerenciamento de pessoas, autocontrole do equilíbrio emocional em situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho, participação em cursos de treinamento, criação de ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, planejamento de mudanças e aquelas vinculadas à inovação compreenderam os principais *gaps* encontrados, sendo recomendado investimentos em aprendizagem visando o aprimoramento gerencial da categoria. A partir desse estudo, espera-se oportunizar a autoavaliação dos gestores e a reflexão sobre as novas exigências e realidades do setor público em relação às competências necessárias e fundamentais ao perfeito desempenho de suas funções. Adicionalmente, a pesquisa busca contribuir para o direcionamento de políticas voltadas à formação dos profissionais integrantes da equipe gerencial da organização pública investigada.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Gestão por Competências. Administração Pública. Reforma Gerencial do Estado.

ABSTRACT

The managerial reform of the Brazilian state introduced a new model of public administration committed to efficiency, flexibility and results-oriented management. In pursuit of excellence in providing services to the company, the management model defines changes in roles and responsibilities of the public administrator. Basing on the model of competency management, this study aims to investigate and identify the gap, ie the gap of professional skills of civil servants invested in management positions in the central administrative unit of a federal institution of higher education. The construction of the theoretical debate is the approach of individual skills related to activities of a managerial nature, subject to effective recognition in academic and organizational context. The proposal is qualitatively evaluate the management skills and potential performance as perceived these professionals in their fields, to verify their compliance with the guidelines delineated in organizational outcomes, which guide the management reform. Other related issues, additionally, were the subject of discussion as people management, intellectual capital, knowledge management and learning. The method of research, we adopted the case study, limited to research environmental management of the public university in question. The nature of research is exploratory, descriptive and applied predominantly qualitative approach and the nature of the data. The sample consisted of managers selected by accessibility and distributed into two groups: top management, represented by the members that make up the strategic level of the institution, and middle management, understood by members of tactical teams responsible for managing sector. Research results show that, in general, no major differences observed between evaluations of groups of administrators surveyed. In analysis of the judgments made in the important criterion, all participants expressed high grades for skills studied, considering them relevant to the performance of their management practices, while the criterion field assessments showed the median satisfactory grades. It was not detected in any jurisdiction pointed critical level of failure, however competencies relating to people management, self-control of emotional balance in situations of pressure and stress in the workplace, participation in training courses, creation of environment conducive to knowledge sharing, planning changes and those related to innovation understood the main gaps found, and recommended investments in learning aimed at improving managerial category. From this study, it is expected to create opportunities for managers' self-assessment and reflection on the new realities and requirements of the public sector in relation to the fundamental skills and the perfect performance of their duties. Additionally, the research seeks to contribute to the targeting of policies aimed at training professional members of the management team of the public organization investigated.

Keywords: Managerial Skills. Management Skills. Public Administration. Managerial State Reform.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Formas de aprendizado do trabalhador do conhecimento	36
Figura 02 - Relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	41
Figura 03 - Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem.....	51
Figura 04 - Moldura dinâmica da competência individual.....	54
Figura 05 - As três dimensões da competência	56
Figura 06 - Níveis de Hierarquia X Habilidades Gerenciais, segundo modelo de Katz	65
Figura 07 - Tipologia da Pesquisa	80
Figura 08 - <i>Roadmap</i> da Pesquisa	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Periódicos de interesse selecionados da base Scopus	24
Quadro 02 - Conceitos de Competências	49
Quadro 03 - Características dos elementos que compõem a competência	56
Quadro 04 - Situações observadas no cotidiano organizacional	57
Quadro 05 - Os papéis e funções dos gerentes.	62
Quadro 06 - O papel dos gerentes em relação ao processo de aprendizado nas organizações.	63
Quadro 07 - Os 4 modelos gerenciais, os 8 papéis de liderança e as 24 competências de gestão	66
Quadro 08 - Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características	69
Quadro 09 - Competências requeridas para o gestor público brasileiro	73
Quadro 10 - Competências elencadas ao gestor e líder do MEC	74
Quadro 11 - Competências gerenciais gerais dos gestores do MEC e suas respectivas descrições.....	75
Quadro 12 - Áreas correlacionadas e principais autores de referência.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Gênero dos gestores entrevistados	92
Gráfico 02 - Faixa etária dos gestores entrevistados	93
Gráfico 03 - Nível de escolaridade dos gestores entrevistados	94
Gráfico 04 - Função desempenhada pelos gestores entrevistados.....	96
Gráfico 05 - Nível hierárquico dos gestores entrevistados.....	96
Gráfico 06 - Tempo de exercício na função pelos gestores entrevistados.....	97
Gráfico 07 - Médias da importância em conhecimentos na percepção dos gestores entrevistados	103
Gráfico 08 - Médias da importância em habilidades na percepção dos gestores entrevistados	108
Gráfico 09 - Médias da importância em atitudes na percepção dos gestores entrevistados ...	112
Gráfico 10 - Médias do domínio em conhecimentos na percepção dos gestores entrevistados	119
Gráfico 11 - Médias do domínio em habilidades na percepção dos gestores entrevistados...	125
Gráfico 12 - Médias do domínio em atitudes na percepção dos gestores entrevistados	129
Gráfico 13 - Médias apuradas do IPT em conhecimentos por grupo de gestores entrevistados	131
Gráfico 14 - Médias apuradas do IPT em habilidades por grupo de gestores entrevistados..	134
Gráfico 15 - Médias apuradas do IPT em atitudes por grupo de gestores entrevistados.....	137
Gráfico 16 - Estilo gerencial dos gestores entrevistados.....	145
Gráfico 17 - Distribuição dos registros por área – Base Scopus	169
Gráfico 18 - Distribuição dos registros por tipo de publicação – Base Scopus	169
Gráfico 19 - Distribuição dos artigos por ano de publicação - Base Scopus.....	170
Gráfico 20 - Distribuição dos artigos por autor - Base Scopus	170
Gráfico 21 - Distribuição de categorias de publicações utilizadas na dissertação	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição da amostra não-probabilística da pesquisa	83
Tabela 02 - Distribuição percentual da amostra por grupo de gestores.....	87
Tabela 03 - Distribuição da amostra por gênero.....	92
Tabela 04 - Distribuição da amostra por faixa etária.....	93
Tabela 05 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade.....	94
Tabela 06 - Distribuição da amostra por função gerencial	95
Tabela 07 - Distribuição da amostra por tempo de exercício na função gerencial.....	97
Tabela 08 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Conhecimentos – Grupos A e B ..	99
Tabela 09 - Demonstrativo do grau de Importância de Conhecimentos por Grupo.....	102
Tabela 10 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Habilidades – Grupos A e B	104
Tabela 11 - Demonstrativo do grau de Importância de Habilidades por Grupo.....	107
Tabela 12 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Atitudes – Grupos A e B.....	109
Tabela 13 - Demonstrativo do grau de Importância de Atitudes por Grupo	111
Tabela 14 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Conhecimentos – Grupos A e B	113
Tabela 15 - Demonstrativo do grau de Domínio de Conhecimentos por Grupo.....	118
Tabela 16 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Habilidades – Grupos A e B	119
Tabela 17 - Demonstrativo do grau de Domínio de Habilidades por Grupo.....	124
Tabela 18 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Atitudes – Grupos A e B.....	126
Tabela 19 - Demonstrativo do grau de Domínio de Atitudes por Grupo	128
Tabela 20 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Conhecimentos por Grupo	131
Tabela 21 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Habilidades por Grupo.....	133
Tabela 22 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Atitudes por Grupo	136
Tabela 23 - Escala de necessidade de aprimoramento gerencial.....	141
Tabela 24 - Distribuição da amostra por perfil gerencial	144

LISTA DE SIGLAS

Cefets	Centros Federais de Educação Tecnológica
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLAD	Centro Latinoamericano de Administração
CD	Cargo de Direção
CF	Constituição Federal da República Federativa do Brasil
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FG	Função Gratificada
GC	Gestão do Conhecimento
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPT	Índice de Prioridade de Treinamento
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA	20
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.6 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	21
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	24
2.2 O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	25
2.2.1 A reforma da gestão pública: um panorama mundial	25
2.2.2 Modelos de gestão na administração pública brasileira	27
2.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: PESSOAS E CONHECIMENTO	30
2.3.1 O processo evolutivo da área de recursos humanos	30
2.3.2 O conhecimento como instrumento de transformação	34
2.3.3 A importância da aprendizagem: abordagem individual e organizacional	39
2.3.4 A influência da capacitação continuada na vida profissional das pessoas	43
2.4 GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS	47
2.4.1 Origem e evolução dos conceitos de competências	47
2.4.2 Tipos de competências: individuais <i>versus</i> organizacionais	52
2.4.3 As três dimensões das competências – Abordagem “CHA”	55
2.4.4 Gestão de pessoas orientada por competências na administração pública	57
2.4.5 Competências gerenciais	60
2.4.5.1 O papel dos gerentes nas organizações – O modelo de Mintzberg	60
2.4.5.2 As habilidades dos gerentes – O modelo de Katz	63
2.4.5.3 O modelo gerencial proposto por Robert Quinn <i>et al.</i>	65

2.4.5.4 As competências dos gerentes públicos.....	68
2.4.5.5 As contribuições das áreas do conhecimento para a temática abordada	76
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	78
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	78
3.2 <i>ROADMAP</i> DA PESQUISA	81
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	82
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	83
3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	86
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	88
3.7 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	89
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA	91
4.2 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS	91
4.2.1 Gênero	92
4.2.2 Faixa etária.....	93
4.2.3 Escolaridade.....	94
4.2.4 Função gerencial em exercício.....	95
4.2.5 Tempo de exercício na função gerencial.....	97
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS.....	98
4.3.1 Importância das competências gerenciais	98
4.3.2 Domínio das competências gerenciais.....	113
4.3.3 Identificação das prioridades de aprendizagem nas competências gerenciais	130
4.3.4 Competências gerenciais relatadas em questão de natureza aberta.....	139
4.3.5 Validação de escala auxiliar designada ao aprimoramento gerencial.....	139
4.4 ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL DOS ENTREVISTADOS.....	144
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
GLOSSÁRIO	165
APÊNDICES	167
APÊNDICE A – Estudo Bibliométrico	168
APÊNDICE B – Quadro de competências gerenciais extraídas da revisão da literatura	172
APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados	175
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista	180

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transformações no ambiente organizacional, decorrentes dos processos de globalização, influenciaram a dinâmica das empresas privadas e impactaram novos valores e comportamentos em todas as esferas da administração pública. Máquinas estatais mais ágeis e melhoria da qualidade na prestação de serviços ao cidadão representavam as principais demandas da sociedade nas últimas décadas do século XX (BRESSER-PEREIRA, 2001). As mudanças evidenciavam que investimentos na área de recursos humanos eram essenciais para impulsionar o desenvolvimento das competências profissionais. Com a relevância conferida ao elemento humano, Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) propuseram reflexões sobre o modelo de gestão de pessoas nas organizações públicas, relacionando-o à contextualização da administração pública gerencial.

Na segunda metade do século XX, a crise fiscal surgiu como ameaça mundial e o modelo burocrático começou a ser questionado. A revisão sobre o papel do Estado e de suas funções foi motivada pelo acelerado processo de globalização e, nesse sentido, as reformas tornaram-se inevitáveis. O cenário exigia ações governamentais intensas e o poder público brasileiro propôs mudanças no sistema de gestão, objetivando aprimorar a eficiência operacional e gerencial. Pretendendo aumentar a qualidade dos serviços públicos, o governo federal instituiu, em 1995, a reforma gerencial com o propósito de inserir maior autonomia e flexibilidade à administração pública (BRASIL, 1995; PEREIRA; SPINK, 2010).

A denominada Administração Pública Gerencial, consubstanciada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), inicia a fase de modernização do setor público. Com este novo modelo, a proposta baseia-se na transformação de uma cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial; e ainda, na implementação, pelos administradores, de padrões de gestão desenvolvidos para ambientes de empresas privadas adequados às organizações públicas (PEREIRA; SPINK, 2010). A finalidade principal pautava-se em introduzir um modelo de administração pública fundamentado na eficiência, eficácia e efetividade, na revitalização dos administradores e na excelência dos serviços públicos.

Com a reconfiguração das estruturas estatais é instituída a fase de uma administração pública comprometida com a responsabilidade por resultados e aumento da autonomia de decisão dos gestores públicos (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005). O novo perfil dos

gerentes das instituições governamentais passa a ser baseado em competências, acompanhando as transformações propostas pelo modelo gerencial (SOUZA, 2002).

Dando continuidade ao processo de modernização, o governo federal, através da Secretaria de Recursos Humanos, define mudanças no perfil do gestor público incorporando os seguintes atributos: liderança, planejamento e pensamento estratégico, conhecimento da administração pública gerencial, gerenciamento de recursos financeiros, implementação e gerenciamento de mudanças, análise e gerenciamento de conflitos, negociação coletiva, motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes, conhecimento sobre desenvolvimento de sistemas de recursos humanos, delegação de responsabilidades e cobrança de resultados (BRASIL, 2004).

A liderança é considerada um dos atributos de relevância ao administrador público. Fernandes (2002) acredita que o principal requisito da liderança corresponde ao desenvolvimento do potencial das pessoas em todos os seguimentos de atuação, constituindo elemento essencial para a geração de resultados satisfatórios. De acordo com Bateman (1998), o resultado é atingido à medida que o gerente agrega habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, conceituais e decisórias.

Na esfera da administração pública, Madureira (2005) destaca a importância dos novos papéis a serem assumidos pelos servidores públicos ocupantes de função gerencial nas instituições governamentais. O autor salienta a mudança cultural como base para o desenvolvimento das alterações no perfil do gerente público, ressaltando a necessidade de ações no sentido de promover o desenvolvimento de competências específicas direcionadas a esses profissionais.

Atualmente, princípios de gestão voltados para o compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional, visão sistêmica e valorização dos recursos humanos estão sendo amplamente discutidos por estudiosos, fazendo com que a gestão de pessoas nas organizações assuma um caráter estratégico, atenta a aspectos emocionais, intelectuais e às competências dos trabalhadores cujos elementos são indispensáveis para a sustentabilidade e eficiência organizacional (MARCHESINI, 2005). Os ativos intangíveis tornam-se agentes merecedores de expressividade no ambiente laboral, adquirindo o status de recursos valiosos para as organizações orientadas ao conhecimento e resultados.

Na administração pública, o governo federal, reconhecendo a importância de investimentos em seu capital intelectual e na perspectiva de conduzir a capacitação de pessoal como um processo permanente de aprendizagem, elaborou diretrizes através do Decreto N. 5.707/2006, garantindo recursos orçamentários destinados ao aprimoramento de servidores

públicos federais. A iniciativa demonstra a intenção do governo em contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

Nesse contexto, o tema apresentado sugere um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior, representada por uma universidade pública, com o propósito de refletir sobre o perfil e as lacunas de competências de seus gestores, a partir dos parâmetros incrementados na cultura do setor público e dos pressupostos e abrangência do Decreto N. 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006), cuja fundamentação legal contempla a abordagem baseada na Gestão por Competências.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante do cenário econômico, político e social fixado em meados da década de 90, o setor público reconheceu que mudanças imediatas tornavam-se imprescindíveis para atender às novas demandas do cidadão brasileiro. Com a proposta de reestruturar as organizações públicas do país, ações governamentais foram implementadas em decorrência às exigências dos usuários relativas à eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Pereira (1996) comenta que o processo de modernização impôs ao Estado a necessidade de rever suas funções e principalmente seu modelo de gestão. O modelo excessivamente burocrático, adotado por décadas, tornara-se ineficiente e não mais atendia à sociedade e ao alcance dos objetivos organizacionais. Um novo modelo de gestão, focado em resultados e orientado ao cidadão, surge com o propósito de viabilizar maior padrão de excelência ao setor público. Para se adaptar aos desafios externos, novas capacidades precisavam ser desenvolvidas, sobretudo em nível gerencial.

A reforma gerencial foi instituída no Brasil em 1995, no entanto, no plano de sua implementação os avanços são considerados ainda modestos, principalmente na esfera federal. No âmbito federal a mudança acontece em ritmo lento; em parte pelo fato dos dirigentes não deterem o conhecimento e as informações relevantes sobre a nova cultura da gestão pública (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005).

O novo modelo de gestão gerencial proposto nas organizações públicas aproxima-se do modelo adotado pelas organizações privadas (PEREIRA, 1996). Com essa modificação na

estrutura, ocorre conseqüentemente uma mudança no perfil do gerente público. Múltiplas competências lhe são atribuídas requerendo do profissional um constante dinamismo e exigindo que se transforme em agente de mudança, com capacidade de liderar pessoas e de concentrar suas energias em função da garantia da qualidade dos serviços prestados à sociedade (FERREIRA, 2001).

Robbins (2000) entende que o processo de gerenciamento envolve pessoas e determinados atributos são fundamentais. No aspecto liderança, o gestor deve ter a percepção de identificar o momento exato de incentivar membros de sua equipe a cumprirem determinações e tarefas. A responsabilidade nos resultados requer ainda do administrador um espírito motivador no sentido de estimular a cooperação entre os integrantes do grupo de trabalho.

Pacheco (2002) afirma que na administração federal brasileira grande parcela dos administradores públicos apresenta domínio das competências técnicas, no entanto os maiores déficits podem ser percebidos nas competências específicas, de natureza gerencial, as quais são extremamente necessárias para o alcance de melhores resultados em prol do interesse público. Sob a ótica de Santos (2006), o fator liderança constitui um dos principais entraves à mudança cultural no setor público pela falta de sistematização das competências gerenciais ou criação de mecanismos de mensuração de desempenho.

A nova configuração da gestão pública incrementa um perfil diferenciado aos ocupantes de funções gerenciais. A dificuldade no exercício do gerenciamento de suas equipes é, por vezes, admitida pelos próprios administradores. Para alguns, torna-se evidente a percepção de que é de sua responsabilidade reconhecer as diferenças individuais de cada membro do grupo, desenvolver suas potencialidades e construir um ambiente de equilíbrio no relacionamento. Todavia, a concentração ao cumprimento de metas e objetivos organizacionais pelos profissionais da área gerencial contribui para que as relações humanas sejam transferidas a um segundo plano.

As Instituições Federais de Ensino Superior, ente da administração pública, igualmente se deparam com todas as variáveis que cercam a atmosfera gerencial. Sendo assim, desenvolver competências de ordem técnica, humana e comportamental são indispensáveis ao gestor no cotidiano de suas práticas administrativas. Impulsionadas pelo Decreto N° 5.707/2006, essas instituições inserem em seu ambiente o modelo de gestão baseado em competências. Procurando atender a essa prerrogativa legal que contempla inclusive a categoria gerencial, a presente investigação visa responder a seguinte questão:

quais as principais lacunas de competências existentes entre os gestores integrantes da administração central de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

Se o panorama contextual apresenta uma mudança cultural, a situação implica na construção de um debate teórico e na reflexão sobre revisão de comportamento e práticas vigentes nas rotinas gerenciais. Identificar e mensurar as competências relevantes ao eficiente desempenho de gestores de uma universidade pública configura uma iniciativa na perspectiva de se diagnosticar eventuais discrepâncias e orientar ajustes e adequações em conformidade ao novo modelo gerencial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo está centrado em identificar as lacunas de competências dos gestores integrantes da administração central de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a partir da percepção desses profissionais em suas áreas de atuação.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão bibliográfica e identificar as competências gerenciais requeridas ao administrador público contemporâneo;
- Conhecer o perfil do gestor público pesquisado, amparado nos modelos de gestão weberiano e gerencial;
- Diagnosticar as competências consideradas mais importantes pelos gestores para o desempenho de suas atribuições específicas;
- Avaliar o nível de domínio das competências demonstrado pelos gestores em suas práticas gerenciais;
- Apresentar e discutir os resultados da pesquisa visando contribuir, de forma efetiva, para o direcionamento de políticas de treinamento e aprimoramento de competências específicas na área gerencial.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

Para se atingir os objetivos propostos neste trabalho, são apresentadas as seguintes perguntas norteadoras da pesquisa:

- a) Quais as novas competências gerenciais requeridas no contexto público atual?
- b) Os gestores da unidade administrativa em estudo apresentam um perfil predominante nas características do modelo weberiano ou do modelo gerencial?
- c) Quais as competências consideradas mais importantes na percepção dos gerentes pesquisados?
- d) Quais as competências de maior domínio expressas pelos gestores em suas práticas cotidianas?
- e) Quais as competências que os gerentes necessitam maior desenvolvimento para melhorar a performance nas funções que exercem?

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa tem como *locus* de estudo uma universidade pública federal, situada no estado de Minas Gerais. A investigação pretende abordar grupos de gestores classificados como servidores ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas da unidade administrativa central da instituição em análise, não abrangendo, portanto, os gestores lotados em unidades acadêmicas.

Para a construção do instrumento de coleta de dados, as competências de gestão foram classificadas nas categorias conhecimentos, habilidades e atitudes. As competências gerenciais foram mapeadas segundo a literatura, apoiada nos estudos de vários autores e na observação direta da pesquisadora. As variáveis de estudo foram avaliadas a partir da auto-percepção dos próprios gestores pesquisados. A pesquisa se restringe à investigação de comportamentos e competências individuais, com ênfase em aspectos gerenciais. Neste caso, não é propósito deste estudo e tampouco pretensão analisar as competências organizacionais da instituição em questão.

1.6 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O cenário marcado por transformações no mundo do trabalho evidenciou a valorização das pessoas diante às novas configurações organizacionais. Mudanças nas formas e relações de trabalho ocorreram nas empresas de natureza privadas e públicas. Nesse ambiente, as instituições governamentais são impulsionadas cada vez mais a abolir conservadoras práticas burocráticas e implementar modernas tecnologias e estruturas a fim de adequar a própria organização e os profissionais públicos à realidade global.

A reforma da gestão pública brasileira, iniciada em 1995, foi inserida com o propósito de contribuir para a formação de um aparelho de Estado forte e eficiente. Para tal, foram criados novos formatos organizacionais como as agências reguladoras de serviços públicos e formas de responsabilização de gerentes públicos, principalmente sob o aspecto de resultados, em substituição parcial aos regulamentos rígidos que caracterizam a administração burocrática. A fundamentação consiste em avançar na direção de uma administração gerencial mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade.

Nesse sentido, o rol de competências do administrador público federal ganha novas atribuições e a necessidade de desenvolvê-las torna-se essencial para o desempenho eficiente desses profissionais e sua efetiva adaptação ao contexto da reforma gerencial. A modernização do aparelho do Estado brasileiro promove a discussão de competências gerenciais instituídas e incorporadas ao cotidiano do gerente público, visando a concretização da mudança cultural nas entidades e consequente aumento no nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O novo perfil gerencial proposto pela reforma desperta na pesquisadora o interesse em investigar se, nos dias atuais, é possível apontar avanços no comportamento e nas competências de gestão dos servidores públicos investidos em cargos de direção e funções gratificadas de uma universidade federal. Mensurar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e os diferentes papéis desempenhados pelos gestores no exercício de suas atividades permitem à pesquisadora realizar o mapeamento do perfil de competências atuais desses profissionais e cotejar com àquelas consideradas desejáveis para as funções de acordo com a literatura, além de identificar as lacunas de competências existentes.

Para a instituição pesquisada, o estudo poderá ser utilizado como instrumento de apoio na identificação de demandas a serem priorizadas em programas de formação gerencial. Inserido nesse propósito, a presente pesquisa visa contribuir de forma positiva para o

aprimoramento de políticas de capacitação profissional, considerando que a partir dos resultados do trabalho científico a área de recursos humanos terá a sua disposição uma pesquisa acerca das principais competências a serem aprimoradas junto ao quadro gerencial da instituição federal de ensino superior em questão.

Aos gestores da instituição, o estudo tem a intenção de oportunizar a autoavaliação e reflexão sobre as novas exigências e realidades do setor público em relação às competências necessárias e fundamentais ao desempenho de suas funções gerenciais. A pesquisa poderá ainda caracterizar fonte de conhecimento e compreensão de valores e comportamentos gerenciais, permitindo aos gerentes a conscientização de competências específicas para o alcance de melhores resultados e atendimento ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A gestão pública contemporânea, a partir da reforma gerencial do Estado brasileiro, requisita profissionais atualizados e preparados para o pleno exercício do gerenciamento de recursos públicos sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, etc.

Para o meio acadêmico, a importância do estudo está em apresentar os resultados da pesquisa e despertar o interesse sobre a temática abordada, configurando-se como uma fonte de consulta e de motivação para o desenvolvimento de futuros trabalhos na área de recursos humanos, em particular no campo da gestão por competências na administração pública, ou ainda, em outras áreas afins dentre elas: psicologia do trabalho e comportamento humano nas organizações.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho científico está estruturado em cinco capítulos, constituído pelo seguinte delineamento:

O capítulo 1 abrange os elementos introdutórios, composto pela contextualização do tema, descrição da situação-problema, objetivos, questões da pesquisa, delimitação do estudo, justificativa e importância do estudo e a organização da dissertação.

O capítulo 2 consiste na revisão da literatura, iniciado com um delineamento do estudo bibliométrico, a fim de sustentar a fundamentação teórica do trabalho científico. Neste capítulo são apresentados ainda os aportes teóricos para a abordagem de temas como gerenciamento de recursos humanos e do conhecimento, capital intelectual e aprendizagem individual e organizacional. Estes se correlacionam ao tema central da pesquisa em desenvolvimento. Outro enfoque refere-se à gestão baseada nas competências no âmbito da

administração pública, sendo abordados conceitos, tipos e dimensões de competências. A partir de então o foco principal se concentra nas competências gerenciais da esfera pública.

O capítulo 3 descreve o procedimento metodológico utilizado, as limitações da pesquisa, o método de investigação, a forma de coleta dos dados e o tratamento dos dados obtidos na pesquisa.

O capítulo 4 é dedicado à análise dos dados da pesquisa de campo e à discussão dos resultados, mantendo a correlação com o referencial teórico, as questões norteadoras e os objetivos da pesquisa.

O capítulo 5 apresenta as conclusões finais e as recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Ao final, são apresentados os aspectos pós-textuais: referências bibliográficas, glossário e apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

O presente estudo tem como propósito realizar uma análise bibliométrica da produção científica disponibilizada nas diferentes bases de dados do Portal de Periódicos CAPES sobre a temática norteadora deste trabalho acadêmico. Os procedimentos desenvolvidos para o mapeamento teórico e busca das principais publicações estão detalhados no Apêndice A desta dissertação.

Para realizar o ensaio bibliométrico, adotou-se a base de dados eletrônica Scopus como plataforma de suporte. Após revisão bibliográfica dos periódicos indicados pela base de consulta, os artigos de referência selecionados pela pesquisadora cuja abordagem se relaciona com a proposta deste trabalho são listados no quadro 01 a seguir.

Periódicos de Interesse da Base Scopus	
Autor / Ano	Publicação
RHODES, M. L. <i>et al.</i> (2012)	International Journal of Productivity and Performance Management
BEHESHTIFAR, M.; MOGHADAM, M. N. (2011)	European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences
FERNÁNDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. (2011)	American Review of Public Administration
CHUNG, R.; WU, C. (2011)	African Journal of Business Management
AWORTWI, N. (2010)	International Review of Administrative Sciences
FARD, H. D.; RAJABZADEH, A.; HASIRI, A. (2010)	European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences
BOURGAULT, J. (2005)	Revue Française d'Administration Publique
RODRIGUEZ, D. <i>et al.</i> (2002)	Human Resource Management

Quadro 01 - Periódicos de interesse selecionados da base Scopus

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 01 resume o estudo bibliométrico apresentando os principais periódicos extraídos da pesquisa na base escolhida. No entanto, insta ressaltar que, além dos artigos relacionados, outras categorias de publicações foram consultadas para a elaboração desta dissertação. As classificações das categorias efetivamente utilizadas encontram-se disponíveis no Apêndice A.

2.2 O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.2.1 A reforma da gestão pública: um panorama mundial

O termo “Nova Gestão Pública”, denominado mundialmente como *New Public Management*, refere-se a uma estratégia adotada por países desenvolvidos e em desenvolvimento para o enfrentamento da grande crise econômica, agravada pelos efeitos da globalização. A reforma da gestão pública ou reforma gerencial do Estado tem início nos anos 80 no Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia e países escandinavos. Nos anos 90 se disseminou pelo mundo atingindo outros países como Estados Unidos, Chile e Brasil (BRESSER-PEREIRA, 2000). Nesse período as práticas de gestão estabelecidas para o setor público sofreram mudanças significativas, introduzindo os princípios de uma nova filosofia de gestão (CARLIN; YONGVANICH; GUTHRIE, 2005).

O processo de redefinição do Estado sob novos paradigmas de gestão caracterizava a incorporação de um conceito mais dinâmico e promissor para a esfera pública, não se privando de enfatizar as relações entre sociedade e Estado (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010). A globalização econômica e tecnológica, as demandas dos usuários por serviços públicos mais qualificados, a inserção de servidores numa estrutura organizacional ultrapassada, a pressão da opinião pública por prestação de contas e maior transparência nas ações públicas provocaram a reação da sociedade por transformação do Estado. O contexto guarda relação com o entendimento de Trosa (2001) afirmando que a mudança no Estado acontece somente quando sustentada por profundas transformações na sociedade.

As intervenções no setor público ocorrem principalmente através de reformas ou modernizações administrativas e, por vezes, são articuladas e expressas pelo próprio cidadão. A exemplo, no final do século XX, surgiram algumas tendências-chave as quais foram propostas aos governos. Newcomer (1999, p. 6) relaciona um conjunto de quatro tendências demandadas pela sociedade:

- a) os gerentes públicos devem proporcionar provas dos resultados de seus programas, denominado *accountability for performance* (responsabilização pelo desempenho);
- b) o governo deve fazer contratos com entidades privadas ou sem fins lucrativos para a prestação de alguns serviços, sendo conhecido como terceirização ou privatização;
- c) o governo deve reduzir sua força de trabalho e passar a contratar um maior número de trabalhadores temporários, e portanto menos onerosos, dando-se a esse fato o nome de ‘enxugamento’; e,

d) deve-se atribuir aos cidadãos, também chamados de clientes, um papel mais importante na tomada de decisões governamentais, envolvendo uma gama de atividades, desde atribuição de prioridades a objetivos governamentais à definição de regulamentações aplicáveis em empresas privadas.

As tendências elencadas são significativas e observadas na atualidade. *Accountability*, terceirização, enxugamento e foco no cidadão visando maior qualidade ao cliente são premissas que fundamentam as reformas criadas pelo Estado. Em relação à *accountability*, pode-se verificar a necessidade de uma preparação adequada aos gerentes públicos, a fim de promover o desenvolvimento de habilidades que reflitam na execução de suas tarefas proporcionando-lhes maior eficácia. O controle por resultados exige dos gestores a responsabilidade em prestar contas ao contribuinte de suas ações e decisões, considerando que o cidadão possui o direito de conhecer e avaliar a forma como os recursos públicos são alocados. Nesse sentido, a mensuração de resultados representa a forma de avaliação do desempenho estatal, surgido em resposta às críticas quanto à efetividade do serviço público.

Bresser-Pereira e Pacheco (2005) relatam que em busca do serviço público mais profissional e competente, dois campos complementares de inovação foram abrangidos pelas reformas empreendidas por vários países: um direcionado à organização e estrutura do Estado, outro relativo à introdução de novos instrumentos de gestão. No primeiro campo, as entidades estatais realizam apenas as funções que lhes são próprias, descentralizando suas atividades não-exclusivas. No segundo campo, a base central é tornar o gestor público mais autônomo e responsabilizado, permitindo-lhe maior liberdade nas tomadas de decisões. Este tem como missão atingir os objetivos pré-estabelecidos e, posteriormente, prestar contas sobre os resultados alcançados.

A gestão pública vem se moldando em diferentes estilos de gerenciamento, o que implica na construção de políticas voltadas ao desenvolvimento de gerentes e dirigentes públicos. Com a reforma gerencial, novas práticas são incorporadas às entidades governamentais sendo relevantes a atualização, o treinamento e o desenvolvimento de competências dos profissionais para essa realidade contextual, a fim de serem capazes de alcançar os resultados definidos por suas instituições. Neste novo paradigma internacional conhecimentos e valores viabilizam a geração de inovações nas entidades da administração pública.

2.2.2 Modelos de gestão na administração pública brasileira

Sob uma perspectiva histórica, a administração pública brasileira desenvolveu-se por meio de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. As três formas se sucedem ao longo do tempo e são descritas evolutivamente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (BRASIL, 1995):

➤ Administração Pública Patrimonialista: neste modelo de administração o Estado representa uma continuidade do poder do soberano, predominado no quadro político brasileiro sob o status de nobreza real. O patrimonialismo, presente no Brasil até meados do século XIX, apresenta o autoritarismo, a corrupção e o nepotismo como características inerentes a este tipo de administração.

➤ Administração Pública Burocrática: surge na segunda metade do século XIX paralelamente com o Estado liberal, na intenção de defender a coisa pública contra os efeitos do patrimonialismo. O modelo burocrático weberiano firma-se no período da aceleração da industrialização brasileira e do avanço do capitalismo. As reformas ocorridas se traduziram no surgimento das primeiras carreiras burocráticas, na profissionalização do serviço público e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao setor público.

➤ Administração Pública Gerencial (ou Nova Gestão Pública): emerge na segunda metade do século XX. O foco principal se direciona à eficiência da administração pública, por meio da redução de custos e aumento na qualidade dos serviços para melhor atender o cidadão-cliente. Nesse modelo preza-se o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações governamentais, priorizando a forma de controle centrada em resultados. O administrador público assume novos atributos: alcance de objetivos institucionais; autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

Uma mudança de cultura se inicia no setor público na década de 1990. O novo modelo de gestão gerencial foi criado para tornar a máquina pública mais flexível e eficiente. O gerente incorpora maior autonomia, com capacidade de exercer o poder discricionário nas tomadas de decisão e maior responsabilidade, sempre focado em excelência nos resultados para melhor atender às demandas do cidadão. A nova proposta da administração pública indica uma importante alteração de comportamento e atitude dos gerentes das instituições, com a atenção voltada para o interesse público (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Segundo Bresser-Pereira e Pacheco (2005), a reforma gerencial de 1995, regulamentada pela aprovação da Emenda Constitucional N° 19/98 (denominada Reforma Administrativa do Estado), efetivamente, formaliza a mudança de nível cultural e

comportamental no setor público brasileiro, difundindo-se a linguagem da gestão por resultados como parte de um novo etos da gestão pública, em substituição ao etos burocrático.

A reforma gerencial é considerada a mais significativa para o estudo em questão. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (BRASIL, 1995) surge com a proposta de valorizar o serviço público, implementando programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, introduzindo na gestão pública princípios do setor privado (BRASIL, 1995; PEREIRA; SPINK, 2010). A introdução de princípios econômicos e gerenciais do setor privado no setor público não somente modifica as organizações governamentais envolvidas, mas também muda em profundidade a natureza do Estado como um todo (ORMOND e LÖFFLER, 1999).

Segundo Bresser-Pereira e Pacheco (2005, p. 7-8), a reforma gerencial de 1995, expressa pelo PDRAE, compreendeu três dimensões:

- Dimensão institucional-legal: representada pelas mudanças no arcabouço normativo e legal da administração pública, se retratando ao aperfeiçoamento do sistema jurídico-legal (Reforma Administrativa pela Emenda Constitucional N° 19/98) e a descentralização das estruturas a partir de novos formatos organizacionais (agências executivas, reguladoras e organizações sociais);
- Dimensão cultural: baseada na mudança de cultura administrativa no setor público, incrementando valores gerenciais em substituição aos valores burocráticos. A idéia é resgatar a confiança do setor público a partir da mudança de mentalidade, ou seja, inverter a desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para um grau de confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial. A cultura gerencial é centrada em resultados e adota como estratégia a capacitação permanente de gerentes e servidores públicos;
- Dimensão gestão: introdução de novos instrumentos e práticas gerenciais (contratos de gestão, contabilidade gerencial e de custos, planejamento e gestão estratégica, análise e melhoria de processos, dentre outros), disponibilizando à sociedade um serviço público de custo menor, melhor controle gerencial e melhor qualidade. Nesta dimensão são desenvolvidas estratégias flexíveis para o cumprimento de metas estabelecidas, tornando a administração pública mais efetiva. A eficiência é pautada na parceria entre Estado-sociedade, na cooperação entre gerentes-servidores públicos e entre governo-sindicatos de funcionários públicos.

Para o Conselho Científico do Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD:

A reforma gerencial é uma modificação estrutural do aparelho do Estado. Não pode ser confundida com a mera implementação de novas formas de gestão, como a da qualidade total. [...] O modelo gerencial tem um papel importante no aperfeiçoamento da governabilidade democrática à medida que pressupõe e procura aprofundar os mecanismos democráticos de responsabilização e transparência da administração pública (CLAD, 1999, p. 130).

Nessa concepção, a administração gerencial representa uma mudança de cultura no setor público, implicando na definição de uma nova política de recursos humanos que promova a profissionalização do servidor público. A passagem do período burocrático para gerencial reflete benefícios ao funcionário, ao ambiente organizacional e à sociedade. O servidor é incentivado a buscar aprimoramento e desenvolvimento de suas competências, visando superar metas de desempenho profissional. Insta ressaltar, no entanto, que a transformação completa do perfil ‘burocrático’ para ‘gerente’ vem sendo construída ao longo do tempo. Há de se considerar que, historicamente, o modelo burocrático weberiano predominou enfaticamente durante décadas e a criação de um dispositivo legal não se converge em prática administrativa imediatamente. Contudo, atualmente, é possível a percepção de alguns avanços nessa direção.

As instituições públicas, a exemplo das organizações privadas, não estão imunes à busca da melhoria contínua na gestão de seus processos e da excelência na qualidade de seus serviços. A partir da implementação dos programas de qualidade na esfera pública uma nova concepção de excelência em serviços é constituída.

O Modelo de Excelência da Gestão – MEG, composto por oito critérios - liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados - ganha maior abrangência ao ser apoiado por programas e incentivos a título de premiação, dentre eles o Prêmio Nacional da Qualidade (MOREIRA; GUTIERREZ, 2010). O modelo, originalmente formalizado para atender a iniciativa privada, passa a ter sua aplicabilidade no contexto público. O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP apresenta como base os princípios da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial. O MEGP direciona as organizações públicas na busca da transformação gerencial rumo à excelência e, paralelamente, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e, inclusive, com organizações do setor privado (BRASIL, 2010). Moreira e Gutierrez (2010) enfatizam que a verificação do nível de aplicação dos modelos de excelência na gestão, quando associados aos prêmios da qualidade, corresponde a um método de avaliação da maturidade das

organizações, destacando-se principalmente a abordagem por processos. Portanto, nesse sentido, a proposta dos programas de qualidade em incrementar mudanças de valores e comportamentos visando maior eficiência na administração pública pode ser caracterizada como um instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

É importante registrar que a Reforma Administrativa implementada pelo Governo Federal através da edição da Emenda Constitucional No. 19, de 04 de junho de 1998, introduziu expressamente na Carta Magna o ‘Princípio da Eficiência’ na administração pública (Art. 37, *caput*, CF, 88), integrando-se aos demais princípios: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade, aplicáveis a administração pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A administração pública gerencial baseia-se principalmente na eficiência, autonomia, controle por resultados, flexibilidade, ênfase na gestão de recursos humanos e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvem as competências dos servidores (MENEZES, 2002). Portanto, o investimento em capital humano e intelectual passa a ser fundamental para modernização do setor público e, nessa metodologia, as pessoas e o conhecimento surgem como os principais atores dessa inovação no âmbito das organizações governamentais.

2.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: PESSOAS E CONHECIMENTO

2.3.1 O processo evolutivo da área de recursos humanos

O cenário da globalização provocou uma reconfiguração nos processos de produção e nas relações de trabalho. Modernas formas organizacionais são assumidas com base na descentralização da produção, tecnologias da informação avançadas e força de trabalho composta de múltiplas competências (BILHIM, 2001). Para a garantia da sobrevivência, as empresas necessitam de reagir às rápidas mudanças implantando em seus ambientes internos uma estrutura mais ágil e flexível (MOREIRA; GUTIERREZ, 2010), além de manter trabalhadores dispostos a adquirir atribuições multidisciplinares. A concepção de que representavam apenas elementos de produtividade da organização passa a ser desconsiderada e entendida como agentes portadores do conhecimento por dependerem de suas potencialidades e criatividade, constituindo os fatores diferenciais para a permanência no mercado competitivo.

Investimentos na formação dos profissionais surgem de maneira a adequar as pessoas às novas tendências do mundo contemporâneo. A área de Recursos Humanos – RH, antes restrita a uma atuação tradicionalmente operacional, volta-se para uma visão mais ampliada, ganhando projeção nas organizações e se impondo num contexto muito além de um simples departamento de pessoal. Para Simas Jr. (2009), a área de RH representa o principal personagem de transformação no interior de uma instituição. Tem como objetivo o alinhamento da estratégia do negócio com a efetiva estratégia de capital humano. Nessa dimensão, novos sistemas e modelos são implementados, redesenhando as funções de RH e provendo um direcionamento mais estratégico para a gestão de pessoas, com a proposta de contribuir para o alcance de melhores resultados.

Sob uma perspectiva evolutiva, a gestão de pessoas, em organizações privadas ou públicas, está associada a uma trajetória de no mínimo três estágios distintos: Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. As seguintes características são encontradas em cada estágio, segundo a análise de alguns autores (BERGUE, 2007; MENON; COLTRE, 2008; FRANCO; SANTOS, 2010):

➤ Administração de Pessoal – restrita a rotinas baseadas por ações de natureza eminentemente cartoriais, dentre elas: geração da folha de pagamento, manutenção de registros e assentamentos funcionais, controle de efetividade, elaboração de atos referentes à vida funcional. Enfoque na operacionalização de políticas e práticas que asseguravam o cumprimento da lei. A fase da Administração de Pessoal caracterizava-se pela natureza legalista, discriminadora, punitiva e paternalista. O chefe de pessoal, assim denominado, responsabilizava-se pelas atividades burocráticas e disciplinares.

➤ Administração de Recursos Humanos – predomínio de perspectiva das pessoas como recursos de produção, as quais assumem uma posição de maior destaque no ambiente laboral. Abordagem que alinha as pessoas com os demais fatores de produção. Surgem novas funções como recrutar, selecionar, premiar, dentre outros.

➤ Gestão de Pessoas – neste estágio a organização considera as pessoas como seu mais valioso componente de capital (capital humano, intelectual, etc.), ou seja, recurso capaz de gerar riqueza. Valorização da capacidade de pensar das pessoas para o fazer, criar e inovar. Identificação de uma abordagem das pessoas como recursos humanos dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções.

A cada estágio, nota-se que as pessoas de uma organização são reconhecidas de diferentes maneiras. É claramente visível a migração do foco de atuação no controle de pessoal para uma atuação mais estratégica junto a todas as áreas da organização. Dentro de um contexto temporal, a evolução da área de recursos humanos acompanhou o dinamismo organizacional, respeitando os aspectos comportamentais das pessoas e valorizando as relações entre indivíduo e organização. Originalmente, o modelo de gestão adotado era predominado por ações burocráticas e pelo controle. Posteriormente, novas práticas de gestão foram introduzidas na busca de maior produtividade. O atual estágio denominado gestão de pessoas engloba as demais fases anteriores incorporando suas ações e funções, e considerando o ser humano como um recurso de valor. Demonstra, então, a concepção moderna da organização que aborda o indivíduo como parte integrante de um complexo sistema. Retrata uma perspectiva sistêmica voltada tanto para o ambiente interno como para o externo. Nesse novo paradigma, o conceito de RH se expande ao desempenhar um papel participativo em resultados que agregam valor à organização.

A área de recursos humanos, evolutivamente, assume uma posição estratégica e descentralizadora. Nessa nova estrutura, o desenvolvimento das pessoas fica sob a responsabilidade dos gerentes diretos. Os sistemas de gestão de pessoas progrediram dos modelos mais tradicionais para os modelos alinhados à estratégia organizacional. Nessa proposta, a área de RH se renova e passa a agregar atribuições de assessoria a seus gestores, além de gerar e manter o conhecimento da instituição. Diante dessa realidade, o RH busca promover ações e utilizar modelos de gestão para atração, desenvolvimento e manutenção dos talentos nas organizações (LOCHA; ASHLEY, 2008).

No século XXI, diferentes modelos de gestão surgem abordando conceitos no sentido de aplicar as pessoas na geração de valor para as organizações (DUTRA, 2002). Dentre os modelos aplicados na gestão de pessoas, a gestão por competências destaca-se diante o cenário de mudanças, com ênfase nas pessoas e no seu desempenho, visando resultados para a organização. A gestão por competências, por ser uma temática fundamental para o estudo proposto, será abordada no item 2.4 deste trabalho científico.

Na administração pública, o conceito de gestão de pessoas é analisado por alguns autores. Bergue (2007, p.18) define gestão de pessoas no setor público como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Na definição apresentada, destaca-se a expressão esforço. A expressão pode estar associada a limitações em relação às normas legais. No serviço público, a legislação específica de recursos humanos dificulta consideravelmente os processos de gestão de RH, dentre elas: recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e controle. As regras constitucionais são rígidas, impedindo uma maior flexibilidade de atuação da área de RH. O panorama demanda, então, reflexões no sentido de que os órgãos públicos revisem suas ações periodicamente e se empenhem na elaboração de políticas capazes de minimizar restrições excessivas e estabelecer critérios coerentes para a efetiva modernização da administração pública.

O autor ainda ressalta que no setor público, em geral, a gestão de pessoas encontra-se em estágio atrasado em relação às organizações do setor privado. Uma parcela das instituições públicas continua estagnada às atribuições do primeiro estágio – administração de pessoal – atentando-se principalmente às funções de registros cadastrais e acompanhamento dos regulamentos legais. Evidentemente, essas atividades contínuas e rotineiras são indispensáveis, entretanto, é necessário que se avance aos estágios posteriores para o completo desenvolvimento do processo evolutivo da esfera pública.

Compartilhando da mesma idéia, Santos (2006) apresenta como desafio à administração pública a necessidade de estabelecer diretrizes gerais a partir da aquisição e desenvolvimento de competências dos servidores. Desde a criação do Sistema de Administração de Pessoal – SIAPE, a gestão de pessoas do Poder Executivo Federal tem sido marcada pela otimização dos processos de pagamento e seleção. A comprovação desse diagnóstico é configurado pela necessidade de ferramentas capazes de formar e sistematizar o conhecimento do governo em gestão de pessoas.

Ainda na esfera pública brasileira, críticas são apontadas por estudiosos como Olivier (2001) e Marconi (2005), citados por Magalhães *et al.* (2010) em sua obra. Os autores expõem que, segundo Olivier, apesar de algumas mudanças terem sido iniciadas para uma maior profissionalização da gestão pública, ainda são consideradas pouco significativas, especialmente em relação à área de RH. Ressalta ainda os desafios enfrentados na implementação de técnicas de gestão de recursos humanos, resultando em defasagem quanto às mudanças na referida área. Já Marconi, observa que em muitas organizações públicas faltam políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento de pessoal e profissional do servidor, contribuindo para um quadro de pessoal acomodado, sem motivação para inovar e despreparado para prestar o adequado atendimento ao cidadão (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Os recursos humanos são considerados estratégicos para a gestão das organizações de um modo geral, e particularmente para as organizações públicas, despertando o interesse de estudos por parte dos governos. Observa-se uma mudança de perfil ainda que sutil na percepção de muitos, mas que vem se delineando na força de trabalho do Governo Federal (CAMPOS; PINTO; MELLO, 2010; PEREIRA; MARQUES, 2004).

É evidente que a área de recursos humanos na esfera pública tem muito a avançar e evoluir. As políticas de gestão de pessoas vigentes nas instituições governamentais encontram-se distanciadas sob vários aspectos em relação àquelas consideradas referências no setor privado. Verifica-se, então, uma expressiva defasagem quando em comparação à iniciativa privada.

De acordo com Bergue (2007), o complexo processo de gestão de pessoas no setor público representa um desafio profissional, requisitando habilidades de compreensão e condução de relações humanas no ambiente de trabalho e, ainda, o domínio de normatização e especificidade conceitual envolvidas. No que tange às habilidades exigidas, o autor as considera dependentes de atributos pessoais do dirigente ou gestor e, em relação aos elementos conceituais, estes dependem eminentemente de aprendizado passível de ser desenvolvido.

Constata-se, portanto, a importância de se promover mudanças na gestão de pessoas das organizações públicas, sobretudo nas instituições de ensino. A modernização da área de recursos humanos depende de uma revisão contínua em seus processos de trabalho, da informatização de suas rotinas e principalmente da valorização de seu capital humano e intelectual. Inúmeras são as funções da área de recursos humanos, no entanto, uma que não pode ser desconsiderada é a capacidade de assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização. Partindo desse prisma, a área de RH conseguirá desenvolver políticas que resultará no desenvolvimento das pessoas e consequentes melhorias na qualidade da prestação dos serviços públicos à sociedade.

2.3.2 O conhecimento como instrumento de transformação

A facilidade de acesso às informações, disponíveis nos mais diversificados meios de comunicação, sinaliza que as organizações devem se preocupar em como tratar e utilizar esses recursos para que se convertam em vantagens nos negócios. As inovações tecnológicas contribuíram para a aceleração da globalização e esta à valorização do conhecimento e à

necessidade de se adequar às exigências do mercado de trabalho, caracterizando a busca incessante por crescimento pessoal (FEIJÓ; SILVA, 2007).

Segundo Feijó e Silva (2007), o conhecimento é um elemento que atinge um grau bem mais amplo do que dados e informações, sendo produzido nas mentes dos trabalhadores. O capital em forma de imobilizado e o trabalho na antiga concepção de mão de obra cedeu lugar para fatores intangíveis, ou seja, os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes para as organizações.

Peter Drucker, introdutor do termo “*knowledge worker*”, definido como “trabalhador do conhecimento”, foi um dos primeiros teóricos organizacionais a considerar o fato de tanto o trabalho técnico como o não-técnico serem, cada vez mais, baseados no conhecimento. Em sua sabedoria, anunciou ainda que a gestão deste tipo de profissional permaneceria como um dos principais desafios gerenciais. Drucker (1993, *apud* TERRA, 2005, p. 261) afirma:

Sabemos que as organizações estão mudando: antes tínhamos trabalhadores manuais agora temos trabalhadores do conhecimento. Mas sabemos ridiculamente pouco sobre gestão de funcionários de conhecimento e trabalho de conhecimento, integrando-o e medindo-o. E apesar de todo o trabalho de pesquisa feito pelos últimos cinquenta anos, até agora sabemos na verdade muito sobre como exterminar a motivação e muito pouco sobre como reavivá-la.

Drucker enfatiza a importância do gerenciamento e da responsabilidade pela aplicação e desempenho do conhecimento. De fato, nesse novo contexto em que os trabalhadores de habilidades manuais são substituídos pelos detentores do conhecimento, o gerente ganha uma nova atribuição. Ele assume a responsabilidade de atuar como um motivador do trabalhador intelectual, estimulando seu potencial e administrando o recurso conhecimento humano. O elemento conhecimento passa a ser valorizado e caracterizado como fonte geradora de inovação. O trabalhador que, na Era Industrial, era considerado um fator de produção passa ser entendido como trabalhador do conhecimento. A figura 01 ilustra a concepção moderna do trabalhador.

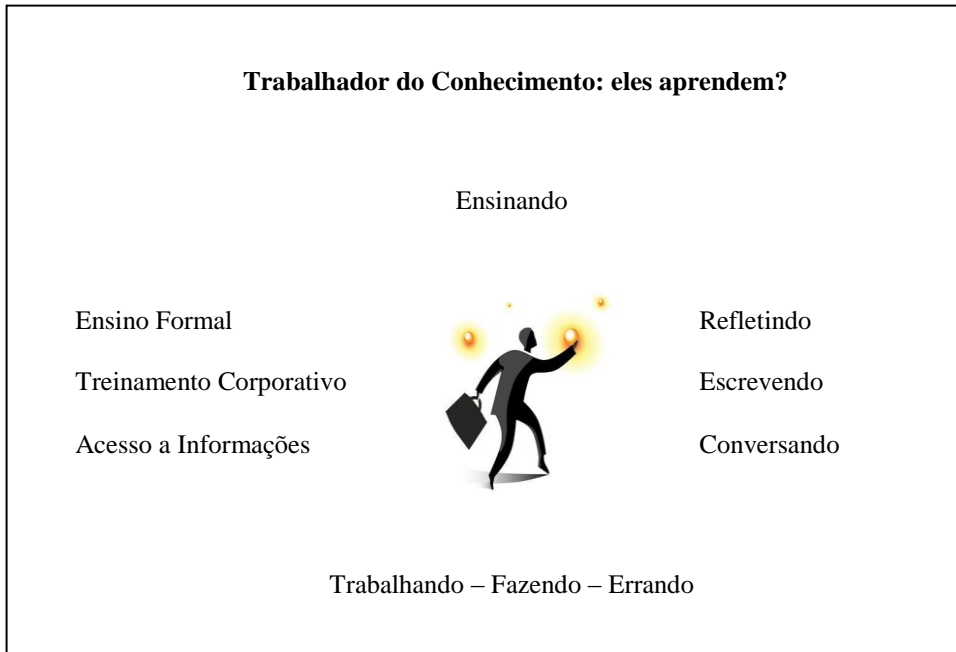


Figura 01 - Formas de aprendizado do trabalhador do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Terra (2003, p. XVIII)

Segundo Stewart (1998, p. 44): “A ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda da gerência. Os gerentes atuam como guardiões: eles protegem e cuidam dos ativos de uma empresa. Quando os ativos são intelectuais, o trabalho do gerente se modifica”.

Na visão do autor, a riqueza é produto do conhecimento. Nessa concepção, o conhecimento das pessoas representa a principal matéria-prima da organização e seus gerentes adquirem um papel importante de se tornarem os incentivadores dos ativos intelectuais. Gerenciar o capital intelectual requer, sobretudo, atender às novas exigências, manter bons relacionamentos e estimular os talentos individuais dos integrantes da equipe de trabalho. A gestão dos ativos intangíveis é indispensável para o sucesso da organização e nessa abordagem o desenvolvimento de competências gerenciais específicas ganha relevância.

O conhecimento passou a ser reconhecido como recurso de grande valor somente no final do século XX. Dessa percepção, o interesse pelo seu gerenciamento começa a adquirir importância. Surge, então, a Gestão do Conhecimento – GC, que de acordo com Colombo (2007) envolve outros conceitos que se encontram interligados, tais como: aprendizagem, competências, cultura organizacional e capital intelectual.

Acompanhando o mesmo pensamento, Cajueiro *et al.* (2009, p. 224) afirma que a literatura discute o tema gestão do conhecimento no ambiente organizacional sob variados enfoques, dentre eles:

- i) na cultura organizacional;
- ii) nas relações entre as pessoas de áreas, níveis e empresas diferentes;
- iii) no desenvolvimento das competências essenciais para a organização;
- iv) no mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional;
- v) nos avanços da informática; e
- vi) no valor do capital intelectual da organização.

Com o enfoque da gestão do conhecimento, as organizações começam a repensar suas estratégias, estrutura e cultura. Novos paradigmas surgem na relação entre o homem e a organização. O capital matéria é substituído pelo capital conhecimento, ressaltando a importância das pessoas pelo fato de possuírem o domínio do conhecimento dos processos de trabalho (SANTOS, 2006). No entendimento de Castilho, Silva e Turrioni (2004), o conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos, e os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rapidamente do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis.

No contexto da administração pública, Batista (2006) analisa como as equipes administrativas e de planejamento das instituições federais de ensino superior – IFES – discorrem o tema gestão do conhecimento. Em seu trabalho é apresentado um estudo que avalia o estágio da área educacional pública perante a temática em questão. A pesquisa contou com a participação de 55 IFES integrantes do sistema público federal de ensino, sendo 5 instituições isoladas/integradas, 5 centros federais de educação tecnológica – Cefets e 45 universidades federais, localizadas em todos os estados da Federação e Distrito Federal.

Em síntese, Batista (2006) aponta os principais resultados da pesquisa:

- a) as práticas de gestão do conhecimento encontram-se em estágio inicial nas IFES analisadas;
- b) as IFES apresentam índices de implantação inferiores aos dos órgãos e entidades da Administração Direta Federal na maioria das práticas de GC, em comparação com estudos anteriores realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);
- c) GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativas e de planejamento das IFES estudadas;
- d) para a maioria das IFES, GC é um conceito abstrato, discutido apenas por pequenos grupos informais.

Apesar das IFES se destacarem pela produção do conhecimento científico junto à sociedade brasileira, estudos comprovam que na maioria dessas entidades não existe uma política interna de GC efetivamente estruturada. O que se percebe é uma mínima presença de práticas de GC implementadas nessas instituições. A baixa compreensão e discussão sobre o tema no ambiente organizacional, dificuldades em tratar a GC sob o aspecto estratégico e falta de iniciativas de GC na organização são elencadas como as principais barreiras presentes no cenário atual. O panorama é desafiador, sendo necessário uma cultura sólida que favoreça a introdução dessa metodologia no contexto administrativo das academias. Para tanto, o envolvimento da alta administração e, principalmente, o comprometimento do corpo gerencial e do quadro de funcionários constitui fator essencial para a mudança dessa realidade.

As organizações necessitam de pessoas comprometidas com o gerenciamento do conhecimento e os gerentes são elementos imprescindíveis nesse processo. A média gerência funciona como sintetizador dos conhecimentos tácitos dos funcionários da linha de frente e da alta administração. É responsável pela incorporação desse conhecimento aos produtos e serviços da organização. Em relação aos gerentes sênior, estes exercem a função do direcionamento, da visão e da geração das idéias que deverão ser desenvolvidas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força-tarefa, através de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários da linha de frente. O processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 145)

Nonaka e Takeuchi confirmam a importância do papel dos gestores intermediários na organização. Esses, através da liderança da equipe setorial, devem promover o conhecimento transmitindo suas experiências e se comportando como a ponte de informações entre a alta gerência e seu grupo de trabalho.

Medeiros, Oliveira e Amorim (2010) entendem que a criação de unidades responsáveis pelo gerenciamento do conhecimento em organizações públicas implica em discutir um paradigma associado não apenas à área de recursos humanos, mas que diz respeito às questões técnicas e culturais que reorganizam a sociedade, moldando na entidade novos valores e práticas gerenciais, além de incluir termos como gestão do conhecimento e do capital intelectual, aprendizagem organizacional e gestão de pessoas por competências; temáticas essas que são abordadas neste presente trabalho.

2.3.3 A importância da aprendizagem: abordagem individual e organizacional

A gestão organizacional vem delineando, ao longo do tempo, contínuas mudanças em função da necessidade de inovação frente a um mercado competitivo e de adequação às exigências da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Nesse cenário desafiador estão inseridas as organizações privadas e, particularmente, as instituições públicas. Ramírez (2010) argumenta que a administração pública não pode permanecer alheia aos processos de mudanças que ocorrem no contexto atual da denominada economia baseada no conhecimento, onde a geração de riqueza está associada ao desenvolvimento e gestão de elementos de natureza intangível.

As organizações contemporâneas estão se transformando em fontes educadoras e do conhecimento, reconhecendo que a aprendizagem organizacional somente é construída através de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Embasada nessa perspectiva, a área de RH assume o compromisso de incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais no ambiente corporativo (SIMAS, Jr., 2009).

O que se percebe é que o departamento de RH evoluiu positivamente agregando funções e responsabilidades estratégicas dentro das organizações. Nessa posição, o setor impulsiona o desenvolvimento das capacidades dos profissionais e incentiva o processo de aprendizagem. Como resultado, o RH consagra-se como um parceiro estratégico diante da alta administração e reforça a importância do aprendizado e da geração e compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores. A área de RH atua, então, como participante na formação de pessoas integrantes do ambiente organizacional.

Santos (2006) enfatiza que um dos grandes dilemas das organizações, inclusive na administração pública, é que as pessoas tornaram-se as únicas “proprietárias” do conhecimento. Nessa concepção, a valorização do recurso conhecimento estimula continuamente as instituições a avaliarem seus conceitos e reconhecerem especialmente que elas detêm a experiência e o conhecimento dos processos de trabalho.

Entretanto, a não transferência de informações, aprendizado e estoque do conhecimento tende a representar perdas significativas nas organizações governamentais. Esta ocorrência pode ser observada, principalmente, quando do desligamento de servidores que possuem o domínio de determinados conhecimentos específicos e/ou estratégicos. Neste caso, seja por motivo de exoneração, falecimento ou aposentadoria do servidor, um grande prejuízo institucional é caracterizado sendo necessário reiniciar processos, ações e projetos que se encontravam em andamento, mas que se perderam pela ausência de uma cultura de aprendizagem, de transferência do conhecimento e compartilhamento de experiências entre as

pessoas (SANTOS, 2006). Quando o conhecimento é mantido apenas na forma individualizada, a organização torna-se vulnerável, assumindo o risco de perder a memória organizacional e o talento profissional, especialmente nos casos de repentina saída do ambiente de trabalho.

Desenvolver estratégias e iniciativas no sentido de equacionar essa realidade torna-se primordial para que sejam criadas condições no intuito de estimular a disseminação das experiências entre os integrantes da equipe. A transferência do conhecimento representa a oportunidade de permitir que os servidores recém ingressos na instituição pública sejam preparados para assumir futuras responsabilidades quando da aposentadoria dos servidores de mais tempo na instituição. O desafio é incentivar um processo de aprendizagem contínuo em grupo para proporcionar um ambiente organizacional mais interativo, motivador e favorável à construção de memórias, novas idéias e soluções aos processos de trabalho. O somatório dos conhecimentos individuais agrega valor à instituição e reflete em resultados efetivos, plenamente satisfatórios.

O conceito de aprendizagem organizacional se refere a um processo em contínuo movimento, havendo a interação de pessoas, estruturas, estratégias e ambiente (FIALHO *et al.*, 2006).

Segundo Klein (1998, p.187):

O processo de aprendizagem organizacional pode ser identificado como um modelo de três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento. E esses estágios ou fases, mesmo que de formas distintas, já são praticados desde o início da humanidade, tanto pelas organizações civis, religiosas ou militares, quanto pelas sociedades, mesmo antes do surgimento da escrita.

A aprendizagem no contexto das organizações é um conceito discutido desde a antiguidade, dependendo necessariamente das pessoas. O envolvimento e o comprometimento das pessoas nesse processo é que torna a aprendizagem possível de ser implementada. Há de se ressaltar que no setor público os profissionais precisam perceber a importância de valorizar o ‘aprender a aprender’ em todos os níveis da organização, ou seja, do estratégico ao operacional. O ambiente organizacional baseado na aprendizagem propicia o aumento do conhecimento do servidor e melhora a capacidade de criar resultados.

Programas de capacitação e/ou treinamento são algumas das metodologias utilizadas para se estimular a aprendizagem individual. Entretanto, embora o saber seja gerado por pessoas e não por organizações, esse conhecimento individual não é transferido imediatamente à instituição. O relacionamento entre seus membros configura premissa

essencial para que o conhecimento seja compartilhado entre os grupos e adequadamente institucionalizados. Para que haja uma verdadeira transformação é necessário o compartilhamento de saberes, experiências e idéias entre os integrantes da equipe (STEIL, 2002). A autora descreve a aprendizagem individual e sua relação com a aprendizagem organizacional e o aumento da produtividade, conforme a figura 02.

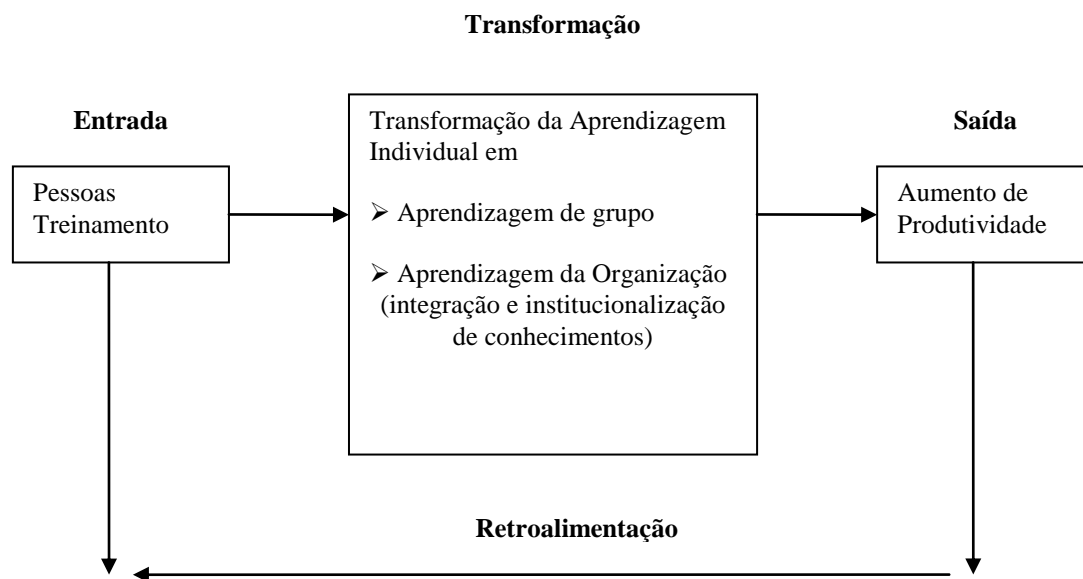


Figura 02 - Relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional
Fonte: Steil (2002, p. 21)

Em sua pesquisa, Steil (2002) analisa o grau em que os conhecimentos adquiridos individualmente nos programas de treinamento se transformam em insumos para a aprendizagem de grupo e da organização. De acordo com a autora, a institucionalização de novas práticas e procedimentos, alinhados aos objetivos organizacionais, gera um aumento na produtividade.

A aprendizagem organizacional ganhou maior amplitude a partir das publicações de Peter Senge. O autor discute a necessidade de mudança de paradigma, sugerindo uma gestão de pessoas capaz de direcionar os indivíduos para a aprendizagem coletiva.

Segundo Senge (1999, p. 21):

[...] nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Em sua obra ‘A Quinta Disciplina’, Senge (1999) defende o conceito de “*learning organization*”, ou seja, para se manterem competitivas e inovadoras no ambiente interno e externo as organizações devem se comportar como “organizações que aprendem”. Expressar idéias e estimular o desenvolvimento de uma criatividade coletiva favorece a abertura de um núcleo de geração e compartilhamento de conhecimentos, capaz de fortalecer um aprendizado em grupo e promissor para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Colombo (2007), aprendizagem e competências estão intimamente relacionadas ao trabalho e ao desenvolvimento do capital intelectual.

a aprendizagem é o processo mediante o qual se integram conhecimentos, habilidades e atitudes para conseguir mudanças e melhorias de conduta. [...] a aprendizagem é um conceito que se aplica tanto às pessoas, quanto às equipes e às organizações. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional requer ferramentas e mecanismos que permitam converter o conhecimento das pessoas e equipes em conhecimento coletivo. (COLOMBO, 2007, p. 26)

O autor enfatiza a importância do desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no trabalhador contemporâneo a partir do processo de aprendizagem. As mudanças constantes das tecnologias e do ambiente organizacional exigem que os profissionais se transformem em eternos aprendizes. Todavia, é fundamental se adquirir uma visão da aprendizagem sob um novo prisma. Ambas aprendizagens, individual e organizacional, devem estar associadas e interligadas à educação, não necessariamente somente àquela tradicional em que os conhecimentos são transmitidos por meio de treinamentos vinculados a ambientes de sala de aula. A relação aprendiz e instrutor deve ser desenvolvida de forma diferenciada, focando na formação de um educando capaz de participar ativamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia a dia do seu trabalho. A aprendizagem individual contínua combinada à disseminação do conhecimento e ao compartilhamento, entre os membros da equipe, de práticas diárias e experiências constitui premissa fundamental para se atingir a aprendizagem organizacional, uma vez que as organizações somente são capazes de aprender através das pessoas.

Na administração pública brasileira, a aprendizagem organizacional enfrenta desafios a serem superados. Segundo Santos (2006) a gestão do conhecimento ainda encontra resistências para ser compreendida e ‘apreendida’ nos órgãos públicos. Práticas de gestão do conhecimento não foram efetivamente consolidadas, especialmente nas autarquias e fundações. Uma das razões é que a gestão do conhecimento nessas entidades implica em mudanças profundas no que tange a questões sobre revisão em suas estruturas, processos e pessoas.

Em relação à visão da autora, cabe ressaltar a importância de um maior empenho por parte do governo no sentido de incrementar ações capazes de ampliar conceitos e implementar práticas da gestão do conhecimento na administração pública. Santos (2006) afirma que incentivos a uma cultura de aprendizagem estão sendo introduzidos nas instituições públicas, entretanto ainda existem elementos dificultadores para a difusão e extensão de práticas inovadoras. Uma prática formalizada é a implementação da capacitação orientada na gestão por competências, visando o desenvolvimento dos servidores. O sistema adotado, estudado no item 2.4.4, prevê o estímulo à aprendizagem e realização profissional e pessoal dos servidores.

2.3.4 A influência da capacitação continuada na vida profissional das pessoas

A partir dos anos 90, com o avanço das altas tecnologias de produção e informação e a necessidade do país em competir por mercados internacionais, o tema educação e formação profissional ganhou grande destaque no mundo empresarial brasileiro. Novos atributos passaram a ser condicionantes e, em consequência a essa mudança, a área de recursos humanos precisou encontrar formas de preparar os funcionários para a nova economia (VIEIRA; GARCIA, 2004).

O novo perfil do trabalhador impõe uma maior qualificação em sua capacidade de desempenhar a atividade laboral, ao contrário do perfil encontrado nas modelagens taylorista e fordista, em que as atividades por serem fragmentadas reduziam a ação operária a um conjunto de tarefas repetitivas e mecânicas (MAXIMIANO, 2011). Dessa forma, as transformações ocorridas no mundo do trabalho estabeleceram um perfil que demanda novas habilidades e competências: além de possuir o conhecimento técnico para saber fazer e executar, o profissional deve, igualmente, ter a capacidade de raciocinar, pensar e analisar para tomar decisões acertadas.

Nessa moderna abordagem, e buscando se integrar aos novos desafios, a capacitação surge como ferramenta de recurso estratégico, objetivando promover o desenvolvimento das habilidades e competências profissionais e pessoais. O termo capacitação é empregado por Carvalho e Nascimento (2002) de forma similar aos vocábulos treinamento, desenvolvimento e formação. Campos, Pinto e Mello (2010) abrangem o termo capacitação em um sentido mais amplo, como significado de ‘reeducação’. Eles entendem a capacitação sob uma perspectiva eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos usuários.

Nessa incessante busca pela aquisição e aperfeiçoamento das competências, as organizações despertaram para a importância de investir nas pessoas que compõem o seu quadro de pessoal. Muitas empresas, públicas ou privadas, acompanhando o processo de mudança no mundo do trabalho, compreenderam a necessidade de transformar seus espaços físicos em ambientes de aprendizagem, propício ao desenvolvimento das potencialidades humanas, através de implantação de programas de capacitação ou treinamento.

No entendimento de Chiavenato (1999a, p. 294):

a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Em sua obra, Chiavenato (1999a, p. 295) também diferencia treinamento e desenvolvimento de pessoas – T&D, através da seguinte análise: o primeiro é orientado para o presente, buscando melhorar as habilidades e as capacidades relativas ao cargo atual que a pessoa ocupa, enquanto o segundo visa geralmente cargos que poderão ser ocupados no futuro, desenvolvendo novas habilidades e capacidades que serão requeridas. No entanto, ambos constituem processo de aprendizagem.

Analisando os conceitos do autor, identifica-se que ao introduzir um programa de treinamento no ambiente laboral as empresas buscam relacioná-lo ao desenvolvimento de competências. Assim, os novos conhecimentos gerados no aprendizado e a ação produzida pelo compartilhamento de experiências ativam a criatividade e mobilizam uma atmosfera favorável ao aprendizado organizacional. O treinamento ou programa de capacitação pode oportunizar a melhoria das habilidades e competências dos profissionais no ambiente de trabalho e constituir um instrumento importante para o desenvolvimento do indivíduo. Entretanto, para que seja constituída a aprendizagem organizacional é primordial que o aprendizado absorvido pelo indivíduo altere seu comportamento profissional, introduzindo novos conhecimentos, atitudes e destrezas, sendo aplicados e sustentados em práticas organizacionais.

De acordo com Milkovich e Budreau (2000, p. 338),

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos das organizações. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Há de se ressaltar que o sistema tradicional de treinamento é fortemente questionado, considerando que muitas vezes os resultados inicialmente propostos não são atingidos. Existe uma ampla discussão sobre o retorno dos funcionários em relação ao investimento financeiro realizado pela organização. Byrne (1999) salienta que o treinamento tradicional não alcança seus objetivos em função de pelo menos um dos fatores a seguir:

- a) o treinamento geralmente não possui um foco definido;
- b) o treinamento geralmente não possui apoio da gerência;
- c) o treinamento não é sempre planejado e conduzido de forma sistematizada;
- d) o treinamento geralmente não está relacionado com outras iniciativas organizacionais.

A autora ressalta que atividades de treinamento realizadas de forma isoladas, sem qualquer relação direta com os processos operacionais, administrativos e gerenciais não contribuem para o incentivo à criação e disseminação de novos conhecimentos e o respectivo aumento do capital intelectual. Para que um programa de treinamento seja considerado eficiente a organização deve adotar ações a fim de eliminar os fatores que a impedem de desenvolver a aprendizagem individual de seus funcionários, condição essencial para a aprendizagem grupal e conseqüentemente organizacional. É importante que os ocupantes de funções gerenciais percebam claramente que motivação, capacitação, treinamento e desenvolvimento humano contribuem para uma significativa evolução no desempenho profissional das pessoas. Esses elementos produzem um estado de mudança no comportamento do indivíduo, estimulando sua capacidade de propor novas idéias e permitindo a criação de um clima mais satisfatório no ambiente de trabalho, além de torná-lo mais receptivo às novas técnicas de gestão.

Um processo de mudança é sustentado pela contribuição de novas aprendizagens, e essa é a grande contribuição do treinamento e desenvolvimento para as mudanças organizacionais. Naturalmente, o processo deve ser iniciado e trabalhado com os gestores e líderes da instituição e, após consolidada a conscientização em nível gerencial, ser desenvolvida com os demais colaboradores (MALDANER *et al.*, 2009).

No âmbito da administração pública, Amaral (2006) considera a capacitação um fator de prioridade. Em sua visão, a capacitação deve apoiar o gerenciamento da mudança, a inovação, a formação de lideranças, a formação para preparar a sucessão, a preparação para mobilizar talentos e para a adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos, na expectativa de que sirva como instrumento no fortalecimento da inteligência estratégica governamental.

Ao perceber que o serviço público brasileiro demandava cada vez mais de uma postura das pessoas voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua, o governo federal decidiu investir, com maior intensidade, na capacitação de seu quadro de pessoal. Sob a ótica da legislação, o tema capacitação ganha maior abrangência, a partir do Decreto N. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, destinada aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino por se enquadrarem como entidades de natureza autárquica federal são igualmente contempladas.

Através da edição do Decreto 5.707/2006 é introduzido o sistema de gestão por competências, como referência de política, desenvolvido pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O instrumento legal abrange a capacitação orientada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão; contribuindo para a melhoria do desempenho funcional dos servidores federais (BRASIL, 2006). Segundo Duarte, Ferreira e Lopes (2009), a gestão por competências é uma interessante ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação e sua aplicabilidade nas organizações públicas proporciona o suporte necessário para as ações de capacitação, satisfazendo às exigências do MEC. Dentro desse contexto, vale destacar que a PNDP, através de seu artigo 3º, inciso III, prioriza a capacitação direcionada à equipe gerencial.

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

É de extrema importância o investimento na preparação dos servidores ocupantes de função gratificada e cargo de direção nas instituições públicas, visando efetivamente à ratificação dos ideais e princípios da administração pública gerencial fundamentados na reforma administrativa do Estado brasileiro. Os gerentes públicos pertencentes aos níveis estratégico e tático devem estar conscientes da necessidade de uma qualificação permanente,

de uma formação profissional voltada para o pleno exercício de suas atividades de direção, das habilidades técnicas, gerenciais e de liderança. Gestão por Competências, com ênfase na dimensão gerencial, é tema principal do estudo em questão e será abordado na seção seguinte.

2.4 GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

2.4.1 Origem e evolução dos conceitos de competências

O termo competência se origina do latim *competentia*, derivado de *com-peto*, onde *peto* significa ganhar, alcançar, reclamar em juízo. No final da Idade Média, a expressão pertencia essencialmente à linguagem jurídica e referia-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinadas questões. Por extensão, competência associava-se ao fato de um indivíduo possuir capacidade reconhecida para pronunciar-se a respeito de um assunto específico (CURY, 2005).

Pires *et al.* (2005) salienta que na linguagem organizacional, a palavra competência foi incorporada a partir da introdução de princípios e técnicas de eficiência criadas por Taylor, um dos precursores do movimento da administração científica. Nesse período, as empresas passaram a se preocupar em aperfeiçoar as habilidades dos empregados e, através da qualificação, visavam aumentar o desempenho nas tarefas relativas à especificação do cargo que ocupavam.

Fleury e Fleury (2004) relatam que os primeiros debates acerca do termo competência tiveram início nos Estados Unidos a partir da publicação, em 1973, do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* por McClelland. A corrente teórica associa competência a um conjunto de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo, relacionada ao desempenho superior na realização de um trabalho ou em determinada situação. Através das abordagens dos norte-americanos McClelland e Boyatzis, a concepção anglo-saxônica sobre competência é caracterizada como o conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) ligados à performance, ou seja, o *input* pertencente ao indivíduo que justifica o elevado desempenho na execução da tarefa (LOCHA; ASHLEY, 2008).

Na Europa, as discussões sobre competência tiveram grande repercussão na década de 90, quando o conceito de competência na literatura francesa se propõe a extrapolar o conceito de qualificação. A nova abordagem muda o foco da qualificação para a noção de competência em ação associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e autodesenvolvimento, ou seja, a competência é associada ao que a pessoa produz no trabalho (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 1995). Le Boterf (1995) aborda

competência sob três eixos composto pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para o autor, competência se configura como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes combinados com ação.

Sob este prisma, Le Boterf salienta que a competência do indivíduo não se restringe a um conhecimento específico. Outras variáveis são relevantes para seu desempenho no ambiente organizacional. Nessa abordagem, para gerar competência é importante a combinação de saberes, e habilidades através de ações. O profissional deve estar constantemente preparado para administrar a complexidade no trabalho, controlando a dinâmica organizacional e as situações imprevisíveis, agindo com responsabilidade e sendo capaz de organizar e aplicar os conhecimentos e experiências para desempenhar seu trabalho com qualidade e criatividade.

Diversos autores trouxeram suas contribuições em relação ao conceito de competência. O quadro 02 apresenta as definições encontradas na literatura.

Autor	Conceito
Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização”.
Boog (1991)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.
Spencer e Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.
Sparrow e Bognanno (1994)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho científico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.
Moscovici (1994)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.
Cravino (1994)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.
Parry (1996)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
Sandberg (1996)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.
Bruce (1996)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.
Boterf (1997)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos surpreendentes, de natureza singular”.
Magalhães <i>et al.</i> (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.
Perrenoud (1998)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.
Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”

Hase <i>et al.</i> (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.
Dutra <i>et al.</i> (1998)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.
Haerem (1998)	“Competência é a habilidade e a vontade de transformar conhecimento em resultados práticos”.
Barato (1998)	“Competências são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidade e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
Fleury e Fleury (2000)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.
Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holísticas a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.
Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.
Becker <i>et al.</i> (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.
Freitas & Brandão (2006)	“Competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações”.

Quadro 02 - Conceitos de Competências

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001)

A partir dos conceitos apresentados pela literatura, é possível identificar uma heterogeneidade de abordagens e interpretações. Em variados níveis de compreensão, as correntes teóricas de estudo indicam que ‘competência’ está relacionada a um conjunto de contextos, dentre eles pode-se destacar: ação, articulação, evento, entrega, integração, capacitação, qualificação, formação profissional, liderança, resultados, aprendizagem individual e organizacional (BITENCOURT, 2001).

Luz e Vieira (2004) relatam a inexistência de consenso unânime em relação ao conceito de competência. Muitas são as conotações e ênfases no sentido da própria conceituação, o que ocasiona uma infinidade de derivações quanto à exploração do termo.

Zarifian (2001) analisa três mutações presentes no mundo do trabalho, sinalizando uma revisão no conceito de competência:

- a) Noção de evento: o que ocorre de maneira imprevisível, inesperada, não programada. O fato exige que a pessoa mobilize recursos para a resolução de novas situações de trabalho;
- b) Comunicação: implica conhecer o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo com os objetivos organizacionais;
- c) Noção de serviço: implica atentar para todas as áreas e situações, não perdendo o foco nos clientes externo e interno.

Considerando a concepção de Zarifian, observa-se que o trabalho sofreu transformações e evoluiu com o passar dos séculos. Não deve ser visualizado como um conjunto de tarefas fixado ao cargo ou função. A complexidade das atribuições torna o cotidiano imprevisível, impondo flexibilidade em relação às alterações nas rotinas de trabalho. Com o avanço da tecnologia, surgem novas ferramentas de trabalho exigindo um conhecimento cada vez mais especializado centrado nos processos. As transformações demandam novas competências e certo dinamismo por parte das pessoas. Oportunizar condições para que os profissionais desenvolvam autonomia e responsabilidade e ainda tenham a chance de se manifestar e compartilhar soluções em equipe é uma interessante iniciativa por parte da organização.

A partir de suas idéias, Zarifian (2001) apresenta uma definição multidimensional de competência sob três diferentes óticas: tomada de iniciativa e advocação de responsabilidade diante da realidade; habilidade para mobilizar indivíduos em um contexto laboral e inteligência prática diante de situações.

O tema competências ganha dimensão também em outros países como Inglaterra e Austrália. No Brasil, o debate surge em discussões acadêmicas, fundamentadas inicialmente na literatura americana. Contudo, entre as diversas correntes de estudo, o modelo francês paralelamente ganha a atenção de pesquisadores e seguidores, propiciando o enriquecimento de outros enfoques no país (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2004), fundamentado na abordagem francesa, defende a associação entre competência e entrega. Em sua teoria ele reforça o conceito de competência, baseando-se na característica da entrega por resultados à organização, ou seja, sob a perspectiva de *output*. Para o autor, “o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega”. Nessa linha, a capacitação/qualificação das pessoas não representa um fator suficiente para a organização, é necessário ainda geração de resultados.

A partir das perspectivas da Escola Francesa, Fleury e Fleury (2001) apresentam a definição de competência acrescentando valor social ao indivíduo. De acordo com os autores competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Nessa visão, os estudiosos conseguem associar ao conceito de competência novos valores (econômico e social) agregando vantagens à organização (busca de resultados sem perder de vista a estratégia estabelecida) e ao indivíduo (domínio das complexidades do trabalho através dos conhecimentos adquiridos).

Fleury e Fleury (2001) apresentam um modelo ampliando a proposta construída por Zarifian a qual se encontra relacionada basicamente aos processos de trabalho de operações industriais. Com o modelo, os autores incorporam uma nova configuração, combinando aspectos individuais e organizacionais. O esquema é representado na figura 03:

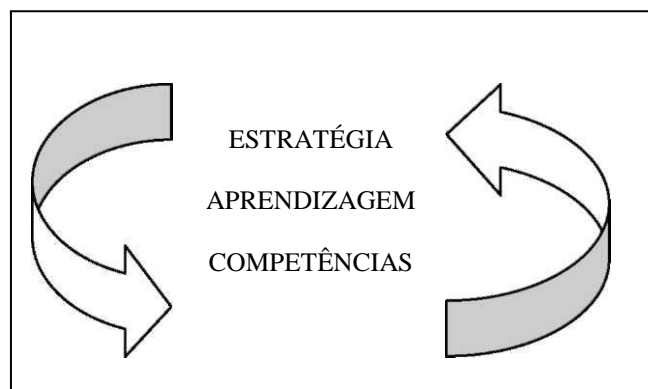


Figura 03 - Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem
Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 190)

Para os autores, nessa linha de pensamento, a organização inserida em um ambiente de forte competitividade determina suas estratégias e competências necessárias fundamentada em um processo de aprendizagem permanente. O processo de aprendizagem traz à organização muitas vantagens. A disseminação do conhecimento entre os membros da equipe fortalece o relacionamento, amplia o desenvolvimento das competências e contribui de forma positiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nos últimos anos, uma terceira vertente surgiu procurando realizar a conjugação das correntes americana e francesa sobre o conceito de competência. A idéia foi inicialmente defendida por Gonczi, no ano de 1999, e ao longo do tempo foi apoiado por outros estudiosos (BRANDÃO *et al.*, 2010). Seguindo essa teoria mais recente, Freitas e Brandão (2006)

entendem competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, agregando valor a pessoas e a organizações”. Nessa visão mais ampla, abrangente e integradora de noção de competência é contemplado o comportamento humano e considerado diversas dimensões do trabalho sob os aspectos cognitivo, psico-motor e afetivo.

2.4.2 Tipos de competências: individuais *versus* organizacionais

Na literatura, as competências são apresentadas sob duas classificações: individuais e organizacionais. As competências individuais – também denominadas humanas ou profissionais – são associadas a indivíduos ou equipes de trabalho. No contexto empresarial, as competências organizacionais são vinculadas aos elementos da estratégia do negócio (missão, visão), se referindo aos elementos - processos, funções, tecnologias e pessoas - inerentes a toda organização ou a uma de suas unidades produtivas. Entre os níveis de instância existe uma mútua influência: as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2004) comenta que a relação entre as competências individuais e organizacionais ocorre no momento em que a pessoa agrega seus valores à organização, contribuindo para o patrimônio de conhecimento institucional e permanecendo presente no ambiente inclusive quando de seu desligamento. Ao desenvolver a capacidade individual, as pessoas transmitem à empresa o seu aprendizado permitindo que a mesma esteja preparada para enfrentar os constantes desafios. Em contrapartida, a organização transfere o seu patrimônio de conhecimento aos colaboradores, preparando-os para as situações profissionais e pessoais, seja no interior da organização ou fora dela. Neste caso, torna-se evidente os benefícios gerados para ambas as partes envolvidas. O processo de troca de conhecimentos e aprendizados contribui para o desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

No campo corporativo, Prahalad e Hamel (1990) entendem que nem todas as competências organizacionais são essenciais. Eles estabelecem o conceito de competência essencial (*core competence*) relacionado a atributos organizacionais que geram vantagem competitiva. Para os autores, as competências essenciais são os recursos associados a habilidades e tecnologias. São aqueles recursos de difícil imitação pela concorrência, mas de

percepção diferenciada de valor pelos clientes e mercado, que permitem a expansão da organização. Expressam como um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Essas competências não estão estritamente relacionadas à tecnologia, e podem estar presentes em qualquer função administrativa. Para que a empresa desenvolva competência essencial a longo prazo é necessário um processo contínuo e sistemático de aprendizagem e inovação organizacional (FLEURY; FLEURY, 2003).

Na dimensão individual, as competências referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes humanas, que são colocados à disposição da organização e avaliados mediante desempenho. Representam as contribuições para o alcance dos objetivos e metas institucionais. Nesse contexto, a preocupação com a entrega de resultados evidencia a inter-relação existente entre as competências individuais e as competências organizacionais.

As competências gerenciais são consideradas subcategorias das competências individuais, porém por estarem diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos, guardam relação direta com as competências organizacionais. O ambiente organizacional é envolvido por variáveis que modelam uma atmosfera coberta por instabilidades. Bündchen, Rosseto e Silva (2011), embasados nas idéias de Dutra (2004) sobre espaço ocupacional (aonde o gerente exerce suas atribuições e responsabilidades) e nos conceitos de Zarafian (2001) a respeito de competências dinâmicas (ações movidas pelo gerente), descrevem um constructo contendo em seu núcleo central as competências individuais cercadas por aspectos endógenos, exógenos, fatores precedentes e conseqüentes. Esses elementos são especificados a seguir:

- aspectos endógenos: conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo;
- aspectos exógenos: formação acadêmica, experiências sociais e experiências profissionais;
- fatores precedentes: instabilidade, mudanças constantes, aumento da complexidade;
- fatores conseqüentes: avaliação e validação.

Nessa abordagem, como caráter dinâmico das competências surge a mobilização, articulação e combinação, compreendendo a idéia de ação. A noção de competência dinâmica é fomentada pela influência do ambiente instável e turbulento vivenciado pelas organizações. O gerente deve demonstrar habilidade para coordenar essas competências dinâmicas junto aos aspectos endógenos a fim de atender às demandas da organização. Segundo Zarafian (2001), a competência é, então, construída não somente no conjunto dos conhecimentos teóricos adquiridos pelo indivíduo, mas na capacidade de transformação e aplicação das experiências diante de uma situação complexa ou inesperada no trabalho. A figura 04 representa o constructo da competência individual e seus aspectos e fatores envolvidos.

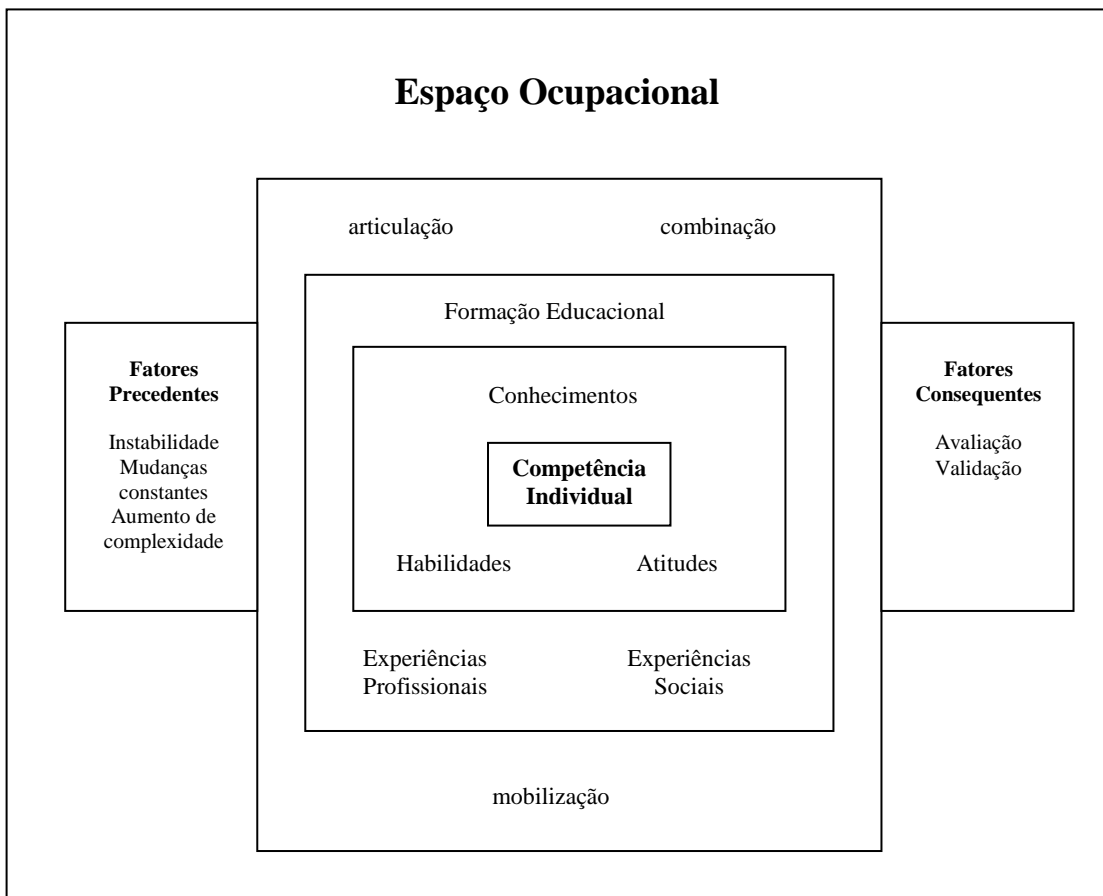


Figura 04 - Moldura dinâmica da competência individual
 Fonte: Adaptado de Bündchen, Rosseto e Silva (2011, p. 402)

Além das competências individual e organizacional, outras abordagens surgiram de forma complementar. Alguns autores estendem o conceito de competência a nível grupal. Brandão e Bahry (2005) citam Le Boterf (1999) ao discursar que em cada equipe de trabalho é manifestada uma competência coletiva, desencadeada das relações sociais estabelecidas no interior do grupo de trabalho e da sinergia existente entre as competências individuais de seus membros. Na mesma linha de pensamento, Ruas (2005) argumenta a importância do trabalho em equipe ao abordar que os resultados almejados são dependentes das competências coletivas desenvolvidas no ambiente laboral.

O desenvolvimento de competências humanas dentro da equipe confere à organização um desempenho superior com o aproveitamento das capacidades e habilidades de cada um de seus integrantes. A performance da equipe pode ser explicado por comportamentos, realizações e resultados efetivamente alcançados em conjunto. Nessa visão, idealizar a integralização das competências individuais e organizacionais representa fator primordial para agregar valor tanto ao profissional quanto à instituição.

2.4.3 As três dimensões das competências – Abordagem “CHA”

Durand (1998) desenvolveu um conceito de competência sustentado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. As dimensões são interdependentes, considerando que para a explanação de uma habilidade pressupõe o conhecimento de técnicas e princípios específicos por parte do indivíduo. Em complementação, assumir um comportamento no trabalho requer da pessoa, regularmente, a detenção não somente de conhecimentos, mas inclusive de habilidades e atitudes apropriadas. Durand, salienta que o desenvolvimento de competências se configura por meio da aprendizagem individual e coletiva com o envolvimento simultâneo das três dimensões.

Cury (2005, p. 3307) descreve as dimensões propostas por Durand:

- a) **Conhecimento:** série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, isto é, o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. É caracterizado pelo conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente como estruturas de proposições armazenadas na memória do indivíduo.
- b) **Habilidades:** relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. É definida como a capacidade do indivíduo buscar em suas experiências anteriores informações, de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer.
- c) **Atitudes:** associada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. São estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal.

As três dimensões das competências são representadas na figura 05:

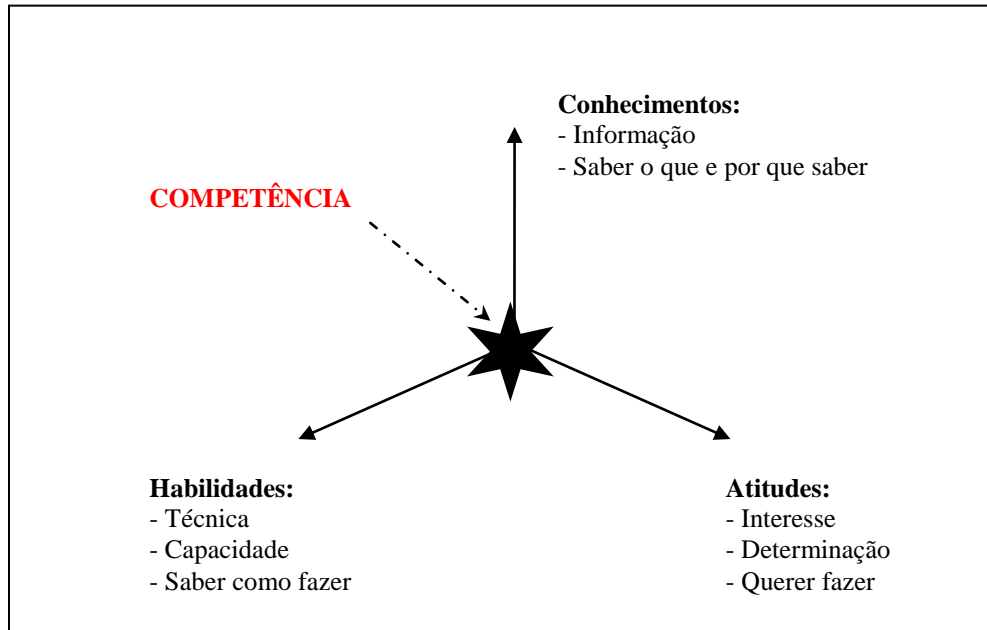


Figura 05 - As três dimensões da competência
Fonte: Adaptado de Durand (1998)

Os três pilares da competência são expressos na literatura pelo ideograma ‘CHA’ indicando os conhecimentos, habilidades e atitudes. Todavia, com a evolução do conceito, à noção de competência foi incrementado o elemento ação, que agrega valor ao indivíduo e à organização, construindo a idéia de entrega de acordo com a interpretação de alguns autores. A entrega pode ser entendida e relacionada à perspectiva de ‘fazer’, ‘executar de fato’ o ato específico. Portanto, para uma pessoa ser considerada competente deve dominar o conhecimento (saber teórico) sobre determinado assunto, ter habilidade técnica para aplicar o conhecimento durante o desempenho da tarefa, apresentar atitude de interesse ao trabalho e, ainda, executar efetivamente a tarefa em busca de resultados eficientes. O quadro 03 sintetiza a abordagem.

Competência	Características
Conhecimentos	Saber. Engloba os saberes aprendidos em faculdades, cursos, nas leituras, no trabalho e na escola da vida. São as informações acumuladas pelo indivíduo.
Habilidades	Saber Fazer. É a dimensão prática desenvolvida na medida em que se emprega o conhecimento adquirido. É a aplicação do conhecimento assimilado.
Atitudes	Querer Fazer. É a predisposição pessoal em fazer ou não alguma ação. É o que orienta a colocar em prática os conhecimentos e habilidades.
Entrega	Fazer. É executar efetivamente a tarefa.

Quadro 03 - Características dos elementos que compõem a competência
Fonte: Adaptado de Queiroz (2008, p. 22)

Queiroz (2008) realça que o atual mundo organizacional se depara com um elevado número de pessoas que apresenta conhecimento e habilidades e não expressa atitudes na mesma intensidade. Segundo o autor, as atitudes são o diferencial competitivo dos talentos, pois conhecimentos e habilidades podem ser assimilados ou aprendidos. Todos os elementos são importantes para se obter a eficiência desejada. O quadro 04 apresenta o resumo das possíveis situações observadas no cotidiano organizacional.

Conhecimento	Habilidade	Atitude	Resultado
apresenta	apresenta	apresenta	Entrega efetuada. Fatores externos podem influenciar esta entrega.
não apresenta	não apresenta	não apresenta	Entrega não efetuada.
não apresenta	não apresenta	apresenta	Entrega comprometida. Quando efetuada, a qualidade é precária e recaem sobre ela elevados gastos de tempo e recursos.
não apresenta	apresenta	apresenta	Entrega com baixa qualidade, gastos maiores de tempo e recursos.
apresenta	não apresenta	apresenta	Entrega com baixa qualidade, gastos maiores de tempo e recursos.
apresenta	apresenta	não apresenta	Entrega comprometida. Quando efetuada, traz em seu ventre desinteresse, desmotivação e falta de criatividade, o que gera grandes gastos de tempo e recursos.

Quadro 04 - Situações observadas no cotidiano organizacional

Fonte: Queiroz (2008, p. 23)

No quadro 04 são demonstradas as combinações observadas em relação ao conhecimento, habilidade e atitude apresentadas ou ausentes pela pessoa no ambiente de trabalho. Dependendo do comportamento individual o resultado de entrega pode se enquadrar no status de efetuada ou comprometida. Dependendo do comportamento de entrega, o gestor pode realizar um diagnóstico e formular um plano de desenvolvimento orientado ao colaborador para promover a motivação, potencializar os talentos e melhorar a qualidade de seu desempenho. A associação do conceito de competências aos resultados possibilita ao trabalhador criar condições de autogestão e autoconhecimento de suas capacidades.

2.4.4 Gestão de pessoas orientada por competências na administração pública

Apesar da heterogeneidade conceitual do termo competência construída ao longo do tempo, o crescimento de estudos nessa linha de pesquisa tem contribuído para o desenvolvimento de observações empíricas voltadas à compreensão de instâncias individuais e estratégicas. No campo da gestão de pessoas, as discussões acerca de competências têm despertado gradual interesse por parte de gestores das organizações privadas e, particularmente, de dirigentes de instituições públicas.

De acordo com Coelho e Fuerth (2009), um dos requisitos essenciais para que o modelo de gestão baseado em competências obtenha sucesso é observar, especialmente, a estrutura organizacional adotada pela empresa. Em organizações mantidas sob estruturas verticalizadas, constituídas por vários níveis hierárquicos, na prática, a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências tende a ser complexa. Um dos fatores dificultadores é que, na maioria dos casos, em organizações compostas por extensas hierarquias os cargos ocupados pelo profissional não estão diretamente associados às suas competências. Opostamente, as estruturas horizontalizadas tendem a facilitar o desenvolvimento deste tipo de modelo de gestão, por compreenderem características como comunicação eficaz e delegação de tarefas. Moreira e Gutierrez (2010) sugerem uma reflexão sobre os modelos de gestão implementados pelas empresas procurando manter uma vinculação com suas práticas atuais.

A incessante busca pela eficiência e desempenho, a partir da era da Nova Gestão Pública, impõe novos rumos no real cenário da gestão de recursos humanos na administração pública. Diferentemente das abordagens tradicionais, a gestão por competências baseada em resultados e habilidades é introduzida no setor público. A vantagem da modalidade competências consiste em melhorar o desempenho organizacional a partir de propostas que configurem mudanças na cultura das instituições públicas (BOURGAULT, 2005). Segundo Beheshtifar e Moghadam (2011), o modelo identifica uma combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos que devem estar em estreita conexão com as atividades profissionais dos indivíduos. Rodriguez *et al.* (2002) afirmam que a descoberta por pessoas talentosas e de elevado potencial, dispostas a alcançar objetivos organizacionais, reforça a responsabilidade dos profissionais da área de recursos humanos em desenvolver metodologias capazes de indicar à organização funcionários habilitados em suas respectivas áreas de atuação.

Entidades públicas vêm se modernizando e adotando a gestão por competências como principal modelo de gestão. Consiste, especialmente, no realinhamento das políticas de gestão de pessoas pautado em critérios objetivos e transparentes (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011). A proposta do referido modelo é orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (PIRES *et al.*, 2005). Para Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências é apontada como um modelo gerencial alternativo, tendo como propósito administrar as lacunas de competências e reduzir a discrepância entre as competências necessárias ao alcance de objetivos estratégicos e àquelas disponíveis no quadro funcional da instituição.

Os primeiros registros da gestão por competência na administração pública ocorreram nos Estados Unidos e Reino Unido nos anos de 1980, coincidindo com a introdução da Nova Gestão Pública, fortemente delineada ao campo gerencial. No Brasil, a inserção da gestão por competências na administração pública federal se consolidou em meados dos anos 90. O modelo impõe ênfase nas funções gerenciais considerando que os dirigentes são responsáveis pelos processos de mudança implementados no serviço público (BRASIL, 1995).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, particularmente, o Ministério da Educação recomenda a profissionalização de seus modelos de gestão para que sejam capazes de agregar valor através do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes. Nessa proposta, a gestão por competências configura uma importante ferramenta para a implantação de uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

Segundo a interpretação de Amaral (2006):

A gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006, p. 554).

Citando Chiavenato (1999b, p. 279):

se pretendemos modernizar nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.

A gestão por competências fundamenta-se na perspectiva de aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. De acordo com Carbone *et al.* (2009), a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas exige, progressivamente, novas competências, sendo necessário o seu constante mapeamento. Um periódico mapeamento permite a identificação de *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências humanas atuais disponíveis na organização. Este procedimento se faz necessário principalmente pelas mudanças das estratégias organizacionais, o que provocam conseqüentes alterações das competências profissionais.

Cury (2005) considera que o maior desafio das instituições de ensino superior é o desenvolvimento de suas competências essenciais para se tornarem habilitadas a enfrentar as incertezas do segmento e oferecer um serviço qualificado que atenda às necessidades dos clientes em sua totalidade.

Pires *et al.* (2005) discorre sobre a dificuldade de implantação do modelo de gestão por competências na administração pública. Os processos seletivos nos órgãos públicos, em sua maioria, avaliam apenas o domínio dos conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, não demonstrando preocupação em mensurar se comportamentos e atitudes dos candidatos são compatíveis com suas futuras atribuições. Para o autor, adicionalmente à aplicação de provas e comprovação de títulos outras formas de avaliação deveriam ser incluídas no processo de seleção. Em sua concepção, uma nova fase ao concurso público deveria ser incorporada, denominada curso de formação, a fim de identificar competências interpessoais, estratégicas e gerenciais.

Algumas organizações públicas já adotam a filosofia sugerida pelo autor durante a fase de seleção, ou seja, uma etapa complementar à fase de conhecimentos específicos do concurso realizado, a fim de mensurar outras competências não avaliadas. Nota-se, portanto, uma tendência de mudança de cultura nas instituições públicas quanto à implementação de medidas mais eficientes, levando-se em consideração não somente a avaliação da qualificação técnica, mas também aspectos de caráter comportamental relacionados à conduta pessoal e interpessoal.

Cada órgão da administração pública é responsável por identificar, avaliar, validar e fazer evoluir as competências de seus servidores. Para tal, o governo federal adotou a política de estimular a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribuindo ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública. Nessa proposta, a gestão por competências ganha aplicabilidade potencial com abordagem em todo ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (AMARAL, 2006). Nesta mesma proposta, Chung e Wu (2011) enfatizam que o modelo de competências apresenta efetiva contribuição em processos de recrutamento e seleção, treinamento, carreira, remuneração e planejamento de sucessão nas organizações.

2.4.5 Competências gerenciais

2.4.5.1 O papel dos gerentes nas organizações – O modelo de Mintzberg

Muitos são os desafios enfrentados pelas equipes gerenciais de uma organização. O ambiente cercado pelo dinamismo e instabilidade requer dos gerentes a articulação de competências específicas, exigindo o desenvolvimento de diferentes papéis e habilidades para o pleno exercício de suas atividades. Os perfis profissional e comportamental são modelados a

fim de que o conjunto de atributos seja suficiente para contemplar todas as circunstâncias inesperadas das quais lhe demandam atitudes expressas de forma imediata, segura e certa.

Maximiano (2011), em sua obra, discorre sobre importantes contribuições na teoria da administração de pesquisadores que, por meio de seus estudos, pretendiam acionar a compreensão dos papéis e da própria função dos gerentes nas organizações. O autor inicia sua abordagem a partir das funções “clássicas” da administração propostas pelo francês Henry Fayol. O teórico francês preconizava que as atividades de um gestor se condicionavam em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades. Diante dessa perspectiva, o trabalho gerencial era expresso em termos de planejamento, organização, comando e controle.

Com uma visão diferenciada e fundamentada em estudos empíricos, Mintzberg (1990) coloca em questionamento o papel do gerente defendido por Fayol. Para o estudioso, as funções propostas pelo francês se restringem apenas às funções administrativas. Na teoria de Mintzberg, os gerentes enfrentam uma jornada de trabalho excessiva, têm reduzido tempo para refletir antes da tomada de decisão e possuem uma variedade de atividades a executar. Na concepção do autor os gerentes desempenham papéis interpessoais, informacionais e decisórios, conforme descrito no quadro 05.

Papel		Descrição	Atividades Gerenciais
Interpessoal	1-Símbolo	Representação simbólica do grupo e/ou da organização, atuando como referência.	Gerente assume a figura de representante da equipe ou da organização em solenidades e cerimônias, assinatura de contratos, documentos legais.
	2-Líder	Supervisão das atividades dos subordinados, visando atingir os objetivos organizacionais.	Gerente mantém relação com os seus colaboradores em todas as suas dimensões (persuasão, motivação, orientação).
	3-Elo de ligação	Formação de uma cadeia de relacionamento que permita a troca e transferência mútua de informações.	Gerente produz redes de contatos com os membros internos e as partes interessadas fora da cadeia imediata de comando, firmando parcerias e alianças.
Informacional	4-Monitor	Acesso e conhecimento de informações relacionadas à organização e seu ambiente.	Gerente analisa minuciosamente periódicos e relatórios; promove contatos pessoais; participa de eventos e conferências.
	5-Disseminador	Compartilhamento de dados e informações com os membros da equipe de trabalho através de redes de comunicação.	Gerente organiza reuniões com o grupo, podendo ainda utilizar outras ferramentas: e-mails informativos, memorandos.
	6-Porta voz	Divulgação de informações ao meio externo relacionadas às políticas, estratégias e resultados da organização.	Gerente se responsabiliza pela comunicação à gerência sênior, à imprensa, ao grupo de acionistas e <i>stakeholders</i> .

Decisório	7-Empreendedor	Percepção de oportunidades que promovam e incentivem o desenvolvimento organizacional	Gerente se empenha em coordenar projetos organizacionais para melhorar os lucros ou processos organizacionais.
	8-Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas evitando a interrupção das atividades no ambiente.	Gerente propõe ações corretivas visando amenizar diferenças, disputas e conflitos entre os membros da equipe, clientes, fornecedores.
	9-Administrador de recursos	Alocação apropriada dos recursos (humanos, financeiros, tempo gerencial, etc.) em função dos objetivos e necessidades organizacionais.	Gerente executa atividades que envolvem o gerenciamento do orçamento e a orientação e acompanhamento dos trabalhos dos colaboradores da equipe.
	10-Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações e acordos coletivos.	Gerente impõe sua capacidade de negociação junto a sindicatos de trabalhadores, e de celebração de acordos com fornecedores, clientes e instituições financeiras.

Quadro 05 - Os papéis e funções dos gerentes.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1990)

Baseando-se nas idéias de Mintzberg, identifica-se que os gerentes são profissionais que desempenham papéis múltiplos dentro da organização. Dependendo da situação, os diferentes papéis se intercalam durante a execução de suas atividades. Os três conjuntos básicos de papéis propostos pelo autor podem ser considerados referenciais no cotidiano gerencial. Trata-se de atributos-chaves que devem ser monitorados a todo instante. O gerente combina, por vezes, essas funções e as articula ao se deparar inserido em um ambiente complexo e desafiador. Portanto, os dez papéis distribuídos em categorias: interpessoal, informacional e decisório caracterizam, de certa forma, uma evolução àqueles propostos por Henry Fayol.

O papel dos gerentes diante do processo de aprendizado organizacional é analisado pelos autores Mastella e Mastella (2008). Balizados nas disciplinas postuladas por Senge (1999), os autores apresentam algumas características necessárias para os gerentes desenvolverem a perspectiva de aprendizado no ambiente organizacional. O quadro 06 sintetiza as correlações identificadas pelos autores.

5 Disciplinas de Senge	Características	Papel dos Gerentes
1- Domínio Pessoal	Crescimento e aprendizados individuais	Os gerentes devem incentivar o aprendizado individual contínuo visando resultados.
2- Modelos Mentais	Aprendizagem de novas habilidades e implementação de inovações institucionais	Através do desenvolvimento de habilidades interpessoais em prática os gerentes são motivados a aprender o que realmente precisam aprender em seu contexto de negócios.
3- Visão Compartilhada	Visões pessoais compartilhadas pela equipe	Os gestores devem estimular a visão pessoal dos colaboradores através de uma eficaz comunicação e do senso de percepção que

		possuem, de tal forma que os membros da equipe se sintam encorajados a compartilhar suas idéias.
4- Aprendizagem em equipe	Capacidade da equipe de criar resultados à organização	Os líderes devem estimular a potencialidade de cada membro da equipe, a cooperação e a troca de experiências e conhecimentos.
5- Pensamento sistêmico	Visão ampliada da organização	O pensamento sistêmico engloba todas as disciplinas. Os gerentes devem ter a visão generalizada do todo organizacional.

Quadro 06 - O papel dos gerentes em relação ao processo de aprendizado nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos estudos de Mastella; Mastella (2008)

Mastella e Mastella (2008) acreditam que nas organizações contemporâneas os gerentes devem se preparar para gerenciar relacionamentos, estimular pessoas, buscar oportunidades e comunicar com clareza os objetivos e metas organizacionais. De acordo com os autores, na atual conjuntura marcada pela acirrada competitividade, apurar o comprometimento de seus colaboradores e incentivar o espírito de equipe e cooperação são iniciativas que contribuem para uma gestão mais participativa e engajada nos princípios voltados ao processo de aprendizado organizacional.

Ésther e Melo (2006) observam a postura e o comportamento dos gerentes no âmbito das organizações. Segundo os autores, o papel do gerente é cercado por uma atmosfera repleta de contradições, ambigüidades e dilemas. À medida que se responsabiliza por atender as demandas da organização, sente-se pressionado por seus subordinados. Enquanto contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização no aspecto da eficácia e eficiência, pode se sentir ameaçado diante da situação de se tornar desnecessário ou obsoleto. No mesmo instante em que se esforça para realizar algo diferenciado, também deseja merecer o reconhecimento de seus superiores. Ao mesmo tempo em que é movido pelas emoções e impulsos, sente-se obrigado a expressar um comportamento dominado pela razão. É frequentemente exigido por apresentar uma performance criativa e produtiva, contudo enfrenta a limitação imposta pela hierarquia e pela cultura organizacional.

2.4.5.2 As habilidades dos gerentes – O modelo de Katz

As peculiaridades presentes no trabalho gerencial retratados pelos diferentes papéis desempenhados pelos administradores exigem desses profissionais o desenvolvimento e o aprimoramento de determinadas habilidades. Sobral e Peci (2008) e Maximiano (2011) discursam sobre o modelo de competências proposto por Robert Katz, publicado na Harvard Review em 1974. Katz aprofundou seus estudos nas habilidades gerenciais e as dividiu em

três categorias: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais, que são detalhadas a seguir.

As habilidades técnicas caracterizam a capacidade do gerente para utilizar conhecimentos, métodos, técnicas, procedimentos, ferramentas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, ou seja, relacionadas ao campo de sua especialidade. São evidenciadas no administrador do nível tático ou operacional, onde as habilidades técnicas correspondem aos conhecimentos de sua área funcional e/ou o uso de determinado método ou processo para o efetivo desempenho das atividades. Tais habilidades podem ser adquiridas e aprendidas por meio de cursos e da própria experiência cotidiana.

As habilidades humanas consistem na capacidade do gerente de trabalhar com as pessoas e compreender suas necessidades, interesses e atitudes. Corresponde ao relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a destreza em comunicar-se com a equipe, estimulando a motivação através de uma liderança eficaz. A liderança é construída não somente com as pessoas internas, mas inclusive com o ambiente externo à organização. As habilidades humanas são importantes para os gerentes de todos os níveis hierárquicos. Aos gerentes de primeira linha e intermediários são essenciais para o seu desempenho, considerando que os objetivos e metas são alcançados por meio das pessoas que fazem parte da equipe. Aos gestores da alta administração, esse tipo de habilidade também é fundamental para estabelecer relações com grupos de interesses externos à organização e conseguir agregar os membros internos ao redor de uma visão e estratégia definidas como as ideais.

As habilidades conceituais envolvem a capacidade do gerente de compreender e lidar com a complexidade de toda a organização. O administrador concentra-se em seu ambiente interno e externo, e faz uso de seu potencial intelectual para a formalização de estratégias. A definição de estratégias de sucesso proporciona oportunidades que garante sua estabilidade diante à concorrência. As habilidades conceituais representam as habilidades distintivas e de maior propriedade do administrador. Influenciam a administração no sentido que auxiliam nas tomadas de decisões mais acertadas e inovadoras, causando impacto para toda a organização. São mais evidentes nos gestores da alta administração, pois são os responsáveis pelo reconhecimento de questões complexas e dinâmicas e por solucionar problemas da maneira mais adequada e criativa.

A figura 06 ilustra a idéia de Robert Katz:

Administração Superior	Habilidades Conceituais
Gerência Intermediária	Habilidades Humanas
Gerência de Primeira Linha	Habilidades Técnicas

Figura 06 - Níveis de Hierarquia X Habilidades Gerenciais, segundo modelo de Katz
 Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p. 149)

O desenvolvimento das três habilidades é relevante para o desempenho eficaz dos administradores de uma organização. Sobral e Peci (2008) e Maximiano (2011) descrevem as idéias de Katz ressaltando que, segundo o autor, à medida que o gerente se desloca a níveis hierárquicos mais elevados, as habilidades técnicas deixam de ser o atributo principal e as habilidades conceituais passam a ser mais necessárias. O fato ocorre em decorrência de que o gerente de primeira linha está diretamente integrado ao trabalho operacional, precisando dos conhecimentos técnicos mais apurados para realizar as tarefas específicas. O gerente da alta administração requer habilidades conceituais mais desenvolvidas. Dependem da criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto no qual a organização está inserida para melhorar a qualidade no processo de tomada de decisão e formular os objetivos e estratégias que sustentam o sucesso organizacional. As habilidades humanas, no entanto, independem da posição hierárquica assumida pelo gerente e devem ser igualmente utilizadas em suas ações.

2.4.5.3 O modelo gerencial proposto por Robert Quinn *et al.*

Dentro de um contexto organizacional dinâmico e imprevisível, marcado pela emergência da economia global, novas abordagens administrativas são requeridas às empresas e novos aspectos comportamentais são exigidos dos responsáveis pelo gerenciamento. A mutabilidade das formas de gestão, presente na maioria das instituições de natureza privada ou pública reforça a necessidade dos gestores, de diferentes níveis hierárquicos,

desenvolverem competências de liderança que lhes agreguem condições de vencer desafios e encontrar soluções para dilemas relativos à eficácia organizacional.

Na teoria administrativa, surgiram inúmeros modelos de gestão. Quinn *et al.* (2003) enfatizam que no século XX destacaram-se quatro grandes modelos gerenciais: Metas Racionais, Processos Internos, Relações Humanas e Sistemas Abertos. Isoladamente, a utilização de apenas um dos modelos não apresentavam resultados satisfatórios para balizar e orientar os gerentes inseridos num ambiente complexo e dinâmico e, nesse entendimento, os autores desenvolveram um constructo de competências gerenciais pautado na evolução dos modelos de gestão. Todos os quatro modelos relevantes da teoria organizacional são integrados em um único arcabouço de perspectiva mais ampliada e que abordam os diversos papéis de liderança atribuídos aos gestores.

Os diferentes papéis que os gerentes podem assumir na organização são delineados em um conjunto de três competências-chave de gestão associadas, estabelecendo 24 competências específicas intrínsecas. No quadro 07 são apresentadas as competências de gestão requeridas aos profissionais da área gerencial, segundo os autores.

MODELOS GERENCIAIS	PAPÉIS DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
Relações Humanas	Mentor	1.Compreensão de si próprio e dos outros 2.Comunicação eficaz 3.Desenvolvimento dos empregados
	Facilitador	1.Constituição de equipes 2.Tomada de decisão participativa 3.Gerenciamento de conflitos
Processos Internos	Monitor	1.Monitoramento do desempenho individual 2.Administração da sobrecarga de informação 3.Análise de informações com pensamento crítico
	Coordenador	1.Gerenciamento de projetos 2.Planejamento do trabalho 3.Gerenciamento multidisciplinar
Metas Racionais	Diretor	1.Desenvolvimento e comunicação de um visão 2.Estabelecimento de metas e objetivos 3.Planejamento e organização
	Produtor	1.Produtividade do trabalho 2.Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3.Gerenciamento do tempo e do estresse
Sistemas Abertos	Negociador	1.Constituição e manutenção de uma base de poder 2.Negociação de acordos e compromissos 3.Apresentação de idéias
	Inovador	1.Convívio com a mudança 2.Pensamento criativo 3.Gerenciamento de mudança

Quadro 07 - Os 4 modelos gerenciais, os 8 papéis de liderança e as 24 competências de gestão
Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003, p. 17)

Quinn *et al.* (2003) descrevem as competências específicas de gestão relativas a cada papel de liderança, conforme a seguir.

No modelo das relações humanas são identificados os papéis de Mentor e Facilitador. No papel de mentor o gerente preocupa-se com o crescimento individual, demonstrando empatia para com os colaboradores. Comporta-se como um conselheiro e comunicador. Assume a postura de orientador, transmissor de elogios e reconhecimentos. É responsável por criar oportunidades de aprimoramento de competências, treinamento e desenvolvimento pessoal dos subordinados. Demonstrem certo grau de autoconhecimento e plena consciência de seus atos, na função de gerente, sobre os de seus colaboradores.

O facilitador dedica atenção no desenvolvimento de esforços coletivos, do trabalho em equipe e da gestão de conflitos interpessoais. O gerente é capaz de equilibrar as necessidades individuais com a coletividade, reforçar a coesão e o moral coletivo, intervir em disputas entre os integrantes do grupo, adotar técnicas de administração de atritos, incentivar a colaboração e a participação no sentido de auxiliar na solução de problemas da equipe.

No modelo de processos internos são analisados os papéis de Monitor e Coordenador. Na função de monitor, o gerente deve acompanhar o desempenho das pessoas, além de estar sempre informado e compreender todos os fatos que venha a ocorrer em sua unidade de trabalho. Desempenha a tarefa de gerenciar os processos essenciais, sendo responsável pelo controle interno do setor e pelo fluxo das informações. Analisa os relatórios e outros documentos para assegurar a consistência dos dados e informações.

No papel de coordenador, o gerente assume o compromisso pelo fluxo eficiente do trabalho e pela estabilidade e continuidade da organização. Tem a atribuição de zelar pela coordenação das atividades realizadas por grupos ou unidades de trabalho que funcionam de forma independente na organização. Caracteriza-se por adotar medidas que auxiliem o trabalho, dentre elas: o agendamento, o enfrentamento de crises e a resolução de dificuldades tecnológicas e logísticas.

No modelo das metas racionais são avaliados os papéis de Diretor e Produtor. Na figura do diretor, espera-se que o gerente se destaque pelo caráter competitivo. No seu cotidiano, tomam decisões com rapidez e explicitam suas expectativas com alto nível de transparência. Possuem atitude objetiva, fornecem instruções e expõem com clareza metas a serem alcançadas. O planejamento e a organização são as características marcantes do gerente-diretor.

O produtor é aquele gerente que considera a motivação intrínseca como uma fonte de trabalho produtivo. Investe na motivação gerada pelo próprio indivíduo para fomentar um

ambiente de trabalho efetivamente satisfatório e cooperativo. Desempenhando o papel de produtor, o gerente é focado em tarefas e deve ser capaz de gerenciar eficientemente o tempo e o estresse diante de tantas demandas a serem atendidas.

No modelo dos sistemas abertos são examinados os papéis de Inovador e Negociador. No papel de inovador, o gerente é aquele que apresenta propostas de mudanças e maneiras mais interessantes de desenvolver os trabalhos. Enfatiza principalmente a capacidade de adaptação e respostas ao ambiente externo. Em condições cada vez mais mutáveis da sociedade, a criatividade e o gerenciamento das transformações são características próprias do gerente-inovador. A rotina consiste na convivência com as mudanças imprevistas, não esperadas, mas que requer métodos consistentes e inovadores por parte dos dirigentes.

O negociador é responsável por apresentar e negociar idéias com eficácia nas organizações. O gerente-negociador privilegia a sustentação da legitimidade exterior e a aquisição de recursos externos. Deve desenvolver astúcia política, capacidade de persuasão e influência de poder.

Diante de todos os papéis de liderança apresentados por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath, criadores do modelo gerencial ora analisado, percebe-se que a figura do gerente possui um leque de competências específicas que são sucessivamente requisitadas enquanto atua como responsável pelos rumos da organização. Seu grande desafio, portanto, é equilibrar esses papéis e saber fazer uso apropriado de cada uma das competências nos momentos oportunos. Intercalar os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências configura-se em elemento-chave para o gerente demonstrar sua plena capacidade de administrar num ambiente organizacional circundado por incertezas e complexidades.

2.4.5.4 As competências dos gerentes públicos

As práticas gerenciais são cercadas por eventos dinâmicos, ambivalentes e instáveis, os quais justificam dilemas e tensões vivenciados por profissionais que se responsabilizam pelo gerenciamento das organizações onde atuam. As mudanças periódicas afetam a cultura organizacional, impulsionando adaptações em todos os seus segmentos. Nesse ambiente inconstante e repleto de incertezas, os gerentes são movidos a desempenhar diferentes papéis para se manterem ativos em suas funções. Essa realidade pode ser observada com regularidade nas organizações privadas e públicas.

Awortwi (2010) aborda a temática ‘competências de gestores no setor público’ sob a ótica das reformas administrativas ocorridas em diversos países do mundo. O autor destaca os

principais elementos da Nova Gestão Pública e discorre acerca dos desafios que representam aos administradores públicos. Considera ainda que a implementação das reformas no setor público evidenciou lacunas entre as estratégias das reformas e as competências necessárias para executá-las, criando a necessidade de ações governamentais para fomentar novos direcionamentos no setor público. Na mesma linha de pensamento, considerando o serviço público amplamente diversificado, Rhodes *et al.* (2012) sugerem que a evolução na questão de desempenho requer uma cultura administrativa aberta na expectativa da ocorrência de uma real transformação organizacional na esfera pública.

A reforma gerencial do Estado brasileiro representou um marco importante na reconstrução da administração pública do país e apresenta como proposta uma mudança no perfil do gerente público. De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p. 54):

A reforma concreta do aparelho do Estado ocorre na dimensão gestão. É aí que a administração pública se torna mais efetiva e eficiente. É aí que ocorrem as mudanças culturais necessárias. É aí que as práticas administrativas gerenciais de fato ocorrem. É aí que se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas.

A transição do modelo burocrático para o gerencial permitiu novos rumos ao setor público. Rotinas, processos, valores e comportamentos humanos sofrem adaptações à cultura de trabalho proposta. A busca por efetividade e eficiência demanda múltiplas atribuições e competências dos gerentes.

A transformação do perfil dos administradores públicos de atores “burocráticos” para “gerentes” é analisada por Junquillo (2004). Em seus estudos, o autor propõe a caracterização de um perfil gerencial denominado “gerente caboclo”, configurando um hibridismo entre os tipos “burocrata weberiano” e o “novo gerente”. O quadro 08 sintetiza as principais características dos respectivos perfis gerenciais.

“Administrador Burocrático”	“Gerente Caboclo”	“Novo Gerente”
A partir do tipo ideal weberiano	A partir de dados empíricos coletados pelo autor	A partir de concepções da nova gestão pública
Cumpridor de deveres	Contemporizador	Empreendedor
Focado às regras formais	Dividido entre o “coração e a “razão”	Atento à competição e ao mercado
Planejador / metódico	Tendência à centralização	Criativo / adaptado a mudanças
Adepto da autoridade formal	Conjuga pessoalidade e impessoalidade	Apto à liderança de pessoas
Zelo pela hierarquia	Capacidade para contornar excessos formais via “jeitinho”	Gosto por resultados / metas
Inflexível à informalidade	Dificuldades para observação de controles formalizados e planificação	Autônomo / flexível

Quadro 08 - Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características
Fonte: Adaptado de Junquillo (2004, p. 149)

De acordo com o autor, os ocupantes de posições de gestão pesquisados se interpõem entre os traços do burocrata weberiano e do novo gerente, navegando entre os dois perfis, não assumindo completamente o perfil pretendido pela administração pública gerencial. Ainda segundo Junquillo (2004), a administração pública gerencial está ancorada no campo da objetividade das práticas de gestão e em sua concepção deve ser evidenciada a necessidade de sua conjugação com o outro extremo, complementar e indissociável, que é o da subjetividade, ou seja, as experiências cotidianas vivenciadas pelos profissionais que exercem funções gerenciais no setor público. O perfil caracterizado como “gerente caboclo” no quadro 08 é apresentado como resultado de um estudo de caso e pretende registrar a importância de se saber interpretar realidades oriundas das subjetividades dos atores estudados.

Nota-se, portanto, que o modelo de gestão gerencial orienta práticas voltadas a resultados, cumprimento de metas e perfil comprometido com as tarefas e com o cliente-cidadão. A nova concepção impacta diretamente as pessoas impondo cultura e valores diferenciados ao setor público. Nesse contexto, as pessoas atuantes em todos os níveis hierárquicos da organização pública são induzidas a incorporarem mentalidade, postura e conduta distintas para se adequarem a essa realidade. Os ocupantes de funções gerenciais são os principais alvos do governo para superar os desafios contemporâneos. Nesse sentido, a construção de consensos sobre o perfil ideal do gerente público e suas competências configura-se pauta a ser explorada em todas as esferas da administração pública entre os pesquisadores.

Segundo Santos (2010), o administrador público deve se nortear continuamente à aplicação dos princípios que regem a administração pública primando pela adequada alocação dos recursos designados a seu controle. O autor comenta que para se atingir os objetivos é importante delinear trajetórias a serem seguidas e enfoca o orçamento como a principal ferramenta de execução do planejamento dos gastos públicos.

O artigo 37, em seu inciso XXI da Constituição Federal, prevê ainda princípios implícitos como as regras a serem observadas nas contratações públicas (BRASIL, 1988). A licitação pública caracteriza o procedimento que permite a viabilidade de competição, ou seja, pressupõe a disputa por um negócio jurídico entre os licitantes interessados. Está associada à seleção de propostas mais vantajosas para a administração pública, apoiada na melhor relação benefício-custo (MENDES, 2012).

Cabe ressaltar que para a empresa vencedora da licitação iniciar o fornecimento de produtos e/ou a prestação de serviços é necessário que se institua previamente a formalização do contrato administrativo entre as partes interessadas. Sobrinho *et al.* (2011) afirma que o

instrumento celebrado se baseia na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), a qual define as prerrogativas da administração pública face às empresas contratadas. No contrato administrativo o órgão público assume uma posição de supremacia em relação ao particular. Nesse aspecto, zelando pelo interesse público, a administração tem como dever o acompanhamento da execução do contrato pelo particular contratado. O representante da entidade responsável por tal atribuição, de caráter fiscalizatório, é denominado fiscal ou gestor do contrato.

Souza (2002) reforça que o modelo gerencial adotado pela administração pública brasileira preconiza a transparência nas ações e decisões de seus gestores. Novos comportamentos e competências são exigidos, demandando uma capacitação administrativa pertinente ao corpo gerencial das entidades. O desenvolvimento de atributos gerenciais consiste em premissa para garantir o controle da qualidade dos serviços, o controle dos gastos e o controle por resultados. A autora dimensiona um conjunto de competências que deve ser integrado ao perfil dos gerentes da administração pública, a saber: iniciativa; responsabilidade; capacidade de apreender a situação; inteligência prática voltada para a ação; conhecimentos; habilidades; atitudes e comportamentos; liderança e habilidades interpessoais; bom senso e capacidade técnica.

O rol de competências, sugerido pela autora, requer a necessidade de desenvolvimento desses atributos junto aos gerentes das instituições governamentais. Investimentos em programas de capacitação e formação gerencial dessa categoria de profissionais são fundamentais para a transformação da cultura no setor público. A inovação é parte integrante desse processo de modernização e a construção de uma máquina pública orientada na excelência da prestação de serviços à sociedade é fator indispensável para a concretização de um cenário mais eficiente, promissor e centralizado na aprendizagem e no desempenho baseado em resultados.

Segundo Awortwi (2010), para enfrentar o desafio da constante busca por resultados, a administração pública precisa estar sempre focada em aperfeiçoar seus profissionais, concentrando-se em oferecer condições para que seus gestores desenvolvam as habilidades e competências específicas, na expectativa de alcançar eficazmente os objetivos estratégicos da organização. Na visão do autor, o novo modelo de gestão gerencial público salienta sob o aspecto do incentivo a programas de formação por instituições especializadas, com o propósito de preparar os gestores para o desenvolvimento de habilidades relativas à liderança e outras competências específicas da equipe gerencial.

No intuito de amenizar as discrepâncias entre as competências necessárias e as competências existentes nas organizações públicas, reduzir as lacunas identificadas e fornecer recursos para aprimorar as capacidades dos profissionais que desempenham funções gerenciais, o governo federal brasileiro criou a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – com a finalidade de promover programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos para atuarem na administração pública. Importância especial é atribuída à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de direção e assessoramento superiores. A ENAP tem como missão desenvolver uma política orientada à profissionalização do serviço público federal, desempenhando o papel estratégico de formação de dirigentes públicos responsabilizados com a inovação, iniciativa e criatividade (AMARAL, 2006).

Baseados na gestão por competências, os Ministérios, composto por mais de 53 mil órgãos da administração direta e indireta, são incentivados a elaborarem planos de capacitação reais e não burocráticos. Essas ações de capacitação representam efetivamente investimentos em pessoas, destacando-se o desenvolvimento de competências de direção na administração pública federal. Amaral (2006) apresenta as competências definidas pela ENAP, que devem ser desenvolvidas junto aos dirigentes públicos brasileiros, estruturando-as em quatro classes, conforme quadro 09.

Classes	Competências
Fundamentais/ genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologia de ensino Prospecção de conhecimento em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão / mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas

Pessoais e Interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação
---------------------------------	--

Quadro 09 - Competências requeridas para o gestor público brasileiro

Fonte: Amaral (2006, p. 558)

Com a expansão da mobilização para o aperfeiçoamento profissional, as instituições tendem a desenvolver programas de capacitação continuada focados no segmento gerencial. Percebe-se que muitas organizações ampliam ainda mais o conceito e criam as universidades corporativas fortalecendo a aprendizagem em suas próprias instalações. O grau de absorção desse movimento alcança ápices superiores quando os instrutores são os gerentes da organização pública explanando e disseminando suas experiências aos demais gerentes da instituição (NEWCOMER, 1999). O alinhamento da teoria com a prática é fundamental para um resultado mais efetivo em questões de aprendizagem. A concepção institucional, atenta às necessidades de competências gerenciais, entende a importância de se incentivar uma cultura de aprendizagem que desenvolva o corpo gerencial. Iniciar o aprimoramento das competências a nível gerencial demonstra a preocupação do setor público com os integrantes da área estratégica e tática, preparando esses profissionais para o desafiador desempenho de suas atividades específicas. Chung e Wu (2011) ressaltam que as competências são adquiridas através da aprendizagem, e adicionalmente através da formação e experiências profissionais.

Fernández e Moldogaziev (2011) afirmam que a capacitação é um meio para melhorar a qualidade do serviço público e desencadear os talentos criativos dos servidores. Em seus estudos, as práticas de capacitação estimulam o acesso aos conhecimentos e competências, além de assegurar aos profissionais a liberdade para modificar os processos internos de trabalho. Apesar dos estudos apontarem aspectos positivos, os autores alertam para a necessidade de novas pesquisas na expectativa de investigar a influência das práticas de capacitação sobre uma ampla gama de medidas de desempenho nas agências públicas.

De acordo com Pichiai (2010), os gestores representados pelos diretores, gerentes e chefes, desprendem um período significativo do trabalho liderando pessoas e tomando decisões, sendo estes seus papéis fundamentais, os quais contribuem para o desdobramento de competências gerenciais. Tais profissionais que apresentam competências de gestão são capazes de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, agregando valor às organizações públicas e aos cidadãos. Reforça ainda o autor que apenas o mapeamento e o aprimoramento das competências não são considerados suficientes para o desenvolvimento organizacional. É necessário o envolvimento e o comprometimento dos gestores com a

entidade e a criação de uma cultura positiva e proativa para o efetivo aperfeiçoamento gerencial no setor público.

Sob o aspecto comprometimento, Fard, Rajabzadeh e Hasiri (2010), baseados em estudos realizados em organizações públicas, afirmam que a competência gerencial é uma das variáveis que afetam a confiança organizacional. Segundo os autores, o papel dos gestores públicos é fundamental para a promoção da confiança a nível organizacional. O baixo nível de confiança causa algumas barreiras ao alcance de metas organizacionais. A partir do momento em que os dirigentes são capazes de desenvolver comportamentos de confiança face aos seus funcionários percebe-se uma maior participação destes, estimulando maior envolvimento dos profissionais com a organização na qual trabalha. Os autores destacam a importância de se estabelecer a confiança entre liderança e força de trabalho, a qual permite a promoção da eficiência, além de aumentar o comprometimento dos funcionários. Evidenciam ainda outros pontos positivos: melhoria da satisfação no trabalho, incentivo ao espírito de colaboração, aumento da motivação, compartilhamento de informações, redução de conflitos internos e redução no impacto quando da necessidade de mudança e inovação no setor público.

Na esfera educacional pública, Maciel e Gonçalves (2009) realizaram um estudo com gestores do MEC, ocupantes de cargos e funções gerenciais, visando diagnosticar as necessidades de desenvolvimento de competências nesse segmento para fins de elaboração de plano de capacitação gerencial. Dentre os aspectos levantados pelos autores, os resultados obtidos em relação às competências requeridas a um bom gestor e a um bom líder, de acordo com a percepção do grupo pesquisado, são apresentados no quadro 10.

Competências relacionadas ao gestor	Competências relacionadas ao líder
1. Conhecimento técnico 2. Saber manter-se atualizado 3. Capacidade de se comunicar 4. Exercer liderança 5. Proatividade 6. Viabilizar bons resultados 7. Organização 8. Capacidade de filtrar novos conhecimentos 9. Capacidade de negociação 10. Capacidade de resolução de problemas	1. Equilíbrio emocional 2. Criatividade 3. Foco em resultados 4. Administração de prioridades 5. Capacidade de delegar 6. Capacidade de envolver e manter a equipe motivada e produtiva 7. Capacidade de transmitir segurança e comprometimento 8. Capacidade de ouvir, influenciar e tomar decisões 9. Promoção da auto-estima e do aprendizado do liderados 10. Estímulo do trabalho em equipe

Quadro 10 - Competências elencadas ao gestor e líder do MEC

Fonte: Adaptado de Maciel; Gonçalves (2009)

A partir da análise documental no MEC, os autores relacionaram um conjunto de competências gerenciais gerais, que após validação pelos gestores pesquisados, foram submetidas à avaliação de todos os gestores da Secretaria Executiva do órgão. No quadro 11 estão relacionadas as competências gerenciais e suas respectivas descrições:

Competências Gerenciais Gerais	Descrição
1. Orientação a resultados	Capacidade de concretizar os objetivos propostos para a área de atuação, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo proativo perante as dificuldades.
2. Gestão de pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador, estimulando a cooperação, interação e participação nas decisões.
3. Planejamento	Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando e monitorando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões.
4. Construção de parcerias	Capacidade de estabelecer, manter e aperfeiçoar parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando a qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
5. Orientação para o serviço público	Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
6. Resolução de problemas	Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
7. Gestão dos processos de trabalho	Capacidade de analisar periodicamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.
8. Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões que conciliem os interesses do MEC e das partes envolvidas.

Quadro 11 - Competências gerenciais gerais dos gestores do MEC e suas respectivas descrições
Fonte: Adaptado de Maciel; Gonçalves (2009)

De acordo com os estudos dos diversos autores, percebe-se que as competências gerenciais requeridas são convergentes à efetiva qualidade do serviço público. Alertam para o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que viabilizem melhores resultados institucionais, considerando que as competências em nível gerencial exercem fortes influências nos desempenhos gerados pelas equipes de trabalho.

Modelos de competências vêm sendo desenvolvidos e aplicados em todas as esferas do setor público. As organizações governamentais despertaram para o reconhecimento e valorização da força de trabalho e perceberam que necessitam de profissionais com capacidade de realizar as tarefas técnicas mas, sobretudo, que se adaptem rapidamente às mudanças, com habilidade em aprender continuamente, comunicar-se de forma eficaz e

interativa com a equipe de trabalho, agindo como mediador nas relações interpessoais. Tais características são classificadas como competências essenciais para a sobrevivência organizacional (RODRIGUEZ *et al.*, 2002). Na verdade, o que se verifica é que ter o conhecimento para realizar as tarefas com base em exigências do trabalho não é suficiente para atender as novas demandas das organizações públicas. As pessoas, especialmente os gerentes, precisam desenvolver competências específicas como pensamento criativo, a fim de tornar-se um dirigente de perfil inovador capaz de superar os desafios que surgem no cotidiano do trabalho.

2.4.5.5 As contribuições das áreas do conhecimento para a temática abordada

A partir das abordagens sobre a temática ‘Competências Gerenciais’ apresentadas ao longo deste segundo capítulo, verifica-se a existência de certa interatividade entre várias áreas do conhecimento. Ao avançar na revisão da literatura foi possível observar que o tema central da pesquisa mantém correlação com pelo menos quatro grandes áreas, quais sejam, competências individuais; gestão de pessoas; gestão do conhecimento e aprendizagem/capacitação.

O quadro 12 foi construído com o propósito de listar os principais autores de referência de cada área correlacionada ao tema central deste trabalho acadêmico.

Fundamentos	Autores de Referência
Competências Gerenciais	Katz (1974); Mintzberg (1990); Quinn <i>et al.</i> (2003); Esther e Melo (2006); Mastella e Mastella (2008); Sobral e Peci (2008).
➤ Competências Individuais	McClelland (1973); Boyatzis (1982); Le Boterf (1995); Durand (1998); Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2001; 2004); Dutra (2004).
➤ Gestão de Pessoas	Bergue (2007); Simas Jr. (2009);
➤ Gestão do Conhecimento	Terra (2005); Santos (2006); Batista (2006).
➤ Aprendizagem/Capacitação	Chiavenato (1999); Senge (1999); Steil (2002); Fialho <i>et al.</i> (2006); Colombo (2007).

Quadro 12 - Áreas correlacionadas e principais autores de referência

Fonte: Elaborado pela autora

Os diferentes autores trouxeram suas importantes contribuições para o debate teórico e ampliaram o escopo das discussões. Dentro das respectivas categorias temáticas os estudiosos foram capazes de explanar suas visões através de analogias e comparações defendendo individualmente suas convicções metodológicas. De certa forma, as diversas percepções enriquecem cada vez mais as reflexões relativas às competências de natureza gerencial e o reconhecimento da relevância do tema no ambiente científico-profissional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa observou os critérios metodológicos sustentados pela taxonomia proposta por Vergara (2005), na qual em relação ao tipo de pesquisa é classificada quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como de natureza exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória, pela escassez de investigações empíricas sobre o tema competências gerenciais em instituições de ensino superior despertando o interesse em expandir a produção científica sobre o assunto no ambiente universitário. Descritiva, pela possibilidade de descrever as características de uma amostra de determinada população, em particular, os gestores da alta e média gerências de uma universidade pública, acerca de suas percepções quanto às competências profissionais necessárias ao desempenho eficiente no trabalho. Aplicada, pela finalidade prática, à medida que a abordagem se propõe a conhecer o perfil de competências dos gestores e transformar-se em fonte norteadora de orientação adequada ao desenvolvimento profissional da categoria pesquisada.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida para a formalização do referencial teórico do trabalho acadêmico. Neste estudo foram consultados como fontes secundárias: materiais publicados em livros, periódicos científicos (artigos, *papers*, revistas eletrônicas), dissertações de mestrado e teses de doutorado, materiais obtidos em base disponível *on line Scopus* e legislações pertinentes, a fim de aprofundar em detalhes o tema em questão.

A análise documental foi fundamentada em fontes disponibilizadas pela instituição pesquisada, dentre elas: estatuto, regimento, manuais, relatórios internos, plano de desenvolvimento institucional. Para Vergara (2005, p.48), “a investigação documental é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas”.

A fonte de investigação adotada foi a pesquisa de campo, sendo definida por Vergara (2005, p. 47) como “investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. A coleta de dados primários foi realizada na própria instituição analisada, em duas fases. Na primeira fase foi utilizado um instrumento de

pesquisa estruturado construído pela pesquisadora e aplicado junto à amostra de gestores selecionados. A segunda fase constituiu-se na utilização de um roteiro de entrevista aplicado a um grupo da amostra, destinado a validar uma escala de necessidade de aprimoramento gerencial proposta pela pesquisadora.

O método de investigação escolhido recaiu sobre o estudo de caso. O estudo de caso é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento (LAKATOS; MARCONI, 2007). Segundo Yin (2005, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para alguns autores quando o estudo de caso é delineado sob procedimentos sistemáticos e rigor metodológico é possível sua expansão e generalização de teorias (ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011), corroborando com os pensamentos de Yin (2005) que igualmente defende a generalização analítica em caso único ou em múltiplos casos.

A abordagem de natureza predominantemente qualitativa foi caracterizada em duas etapas. A primeira permitiu a análise bibliográfica e documental de aspectos técnicos e comportamentais intrínsecos no desenvolvimento das práticas gerenciais dos sujeitos da pesquisa, o que possibilitou ao gestor respondente expressar suas percepções subjetivas, a partir da autoavaliação sobre as competências consideradas relevantes ao seu desempenho profissional. Na segunda etapa, após consolidação dos dados da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas com alguns gestores da amostra visando validar uma escala proposta destinada a auxiliar um programa de aprimoramento gerencial. Segundo Godoy (1995 *apud* MOREIRA, 2004, p. 72), ao se definir por uma abordagem qualitativa pretende-se adquirir dados descritivos sobre pessoas e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação a ser estudada.

A figura 07 apresenta o esquema referente à tipologia da pesquisa.

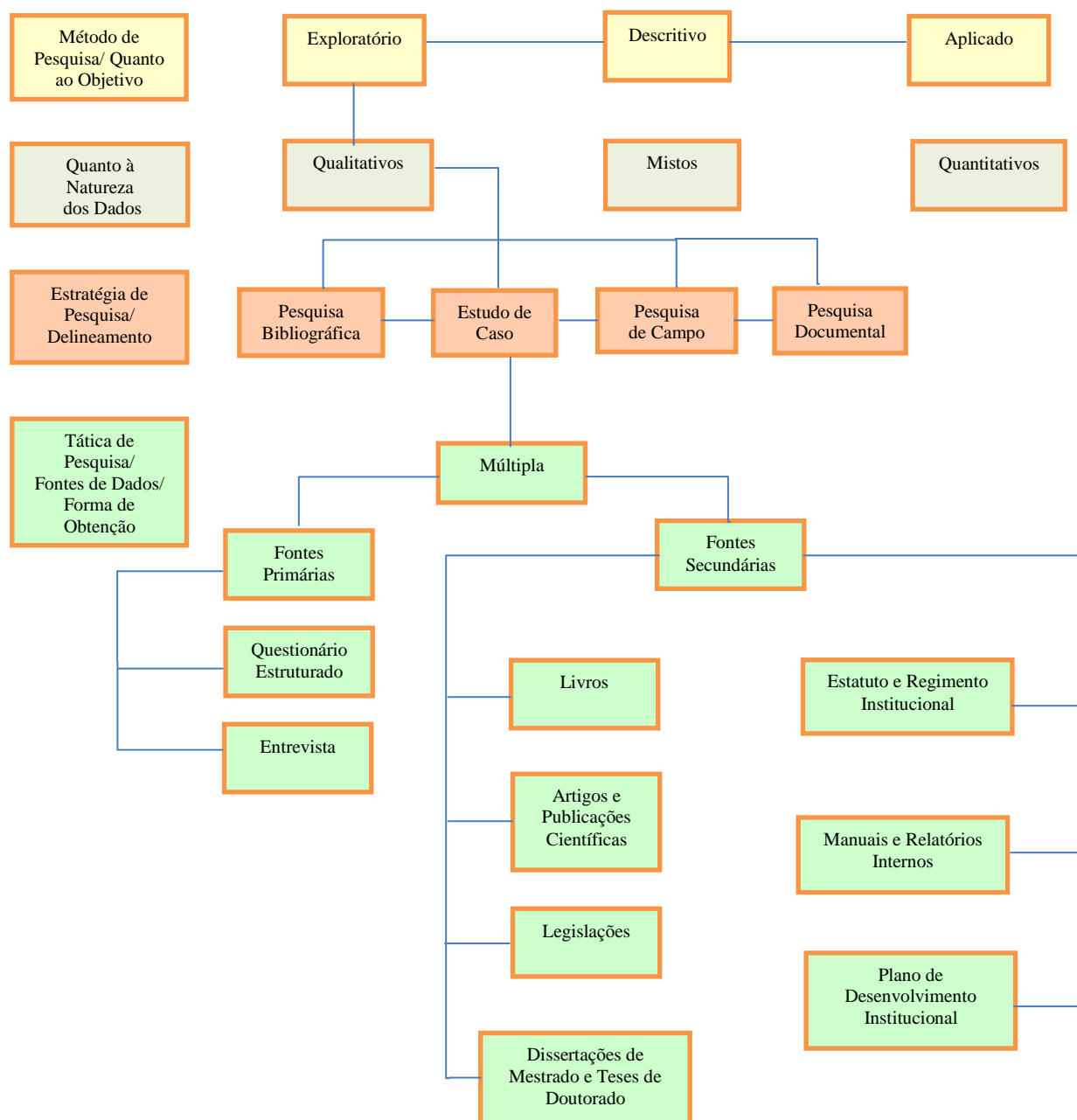


Figura 07 - Tipologia da Pesquisa
 Fonte: Adaptado de Moreira (2010)

3.2 ROADMAP DA PESQUISA

Ao elaborar uma pesquisa acadêmica, algumas fases devem ser adequadamente estruturadas e monitoradas durante o desenvolvimento do trabalho a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados e as questões levantadas plenamente respondidas. A figura 08, a seguir, representa a seqüência das etapas que são adotadas neste presente estudo.

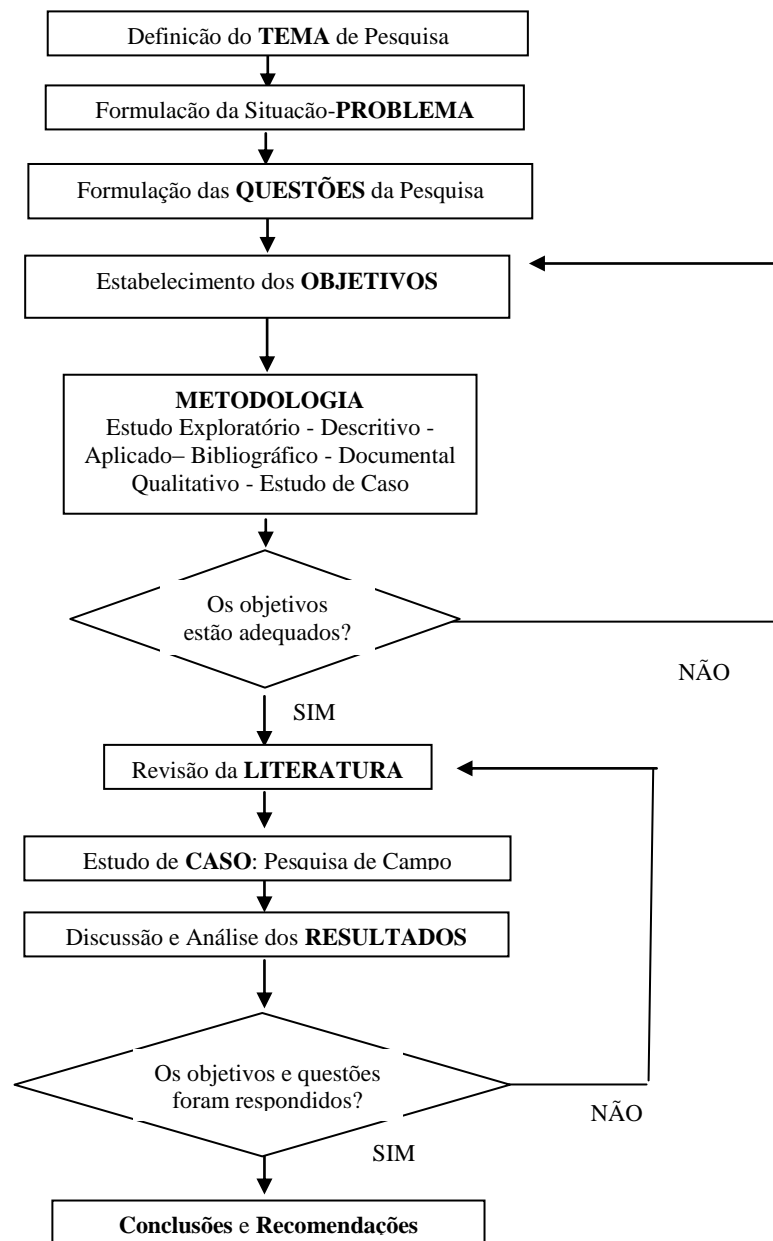


Figura 08 - *Roadmap* da Pesquisa
Fonte: Adaptado de Moreira (2010)

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa é dirigida aos grupos de gestores públicos, definidos neste trabalho como servidores integrantes do corpo gerencial da administração central de uma universidade pública federal, em seus diferentes níveis hierárquicos: alta gerência e média gerência. Optou-se por trabalhar com a amostragem não-probabilística, escolhida por acessibilidade. De acordo com Vergara (2000, p. 84) “... longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. A definição por este tipo de amostra justifica-se pela prerrogativa dada ao pesquisador de adotar critérios de julgamento no que se refere à seleção, de forma mais acessível, dos sujeitos da população, levando-se em consideração a escassez temporal para o cumprimento do cronograma de desenvolvimento da presente pesquisa.

Os participantes da pesquisa pertencem a duas categorias, conforme os agrupamentos descritos a seguir.

Grupo A: servidores investidos em cargo de direção (CD), compreendendo o nível estratégico, de planejamento da entidade pública, definido na literatura como “alta gerência”. Abrange os coordenadores e membros de assessoria direta à administração superior da universidade em estudo;

Grupo B: servidores ocupantes de função gratificada (FG), correspondendo ao nível tático da instituição. Na literatura, a categoria é denominada “média gerência” ou “gerência intermediária”, mediadora entre os níveis de planejamento e operacional. São responsáveis pelo gerenciamento de equipes setoriais ou departamentais. É constituído por subgerentes e gerentes da unidade administrativa central.

Para compor a amostra não-probabilística, iniciou-se o processo de seleção dos potenciais gestores a serem entrevistados. Alguns não foram localizados em seus postos de trabalho por motivos diversos: férias, afastamentos, licenças médicas, etc., impossibilitando a investigação quanto sua manifestação de interesse em participar da pesquisa. Em decorrência dos diferentes fatores mencionados eles não puderam fazer parte do universo da amostra.

Prosseguindo com as abordagens à população alvo da pesquisa e observando o critério da acessibilidade, foram estabelecidos contatos pessoais com quarenta e três (43) gestores vinculados à unidade administrativa central. A amostra selecionada corresponde a 55,84% da totalidade dos gestores, que se encontram distribuídos em segmentos conforme a tabela 01.

Tabela 01 - Distribuição da amostra não-probabilística da pesquisa

Grupo A - Alta Gerência	N _A	Grupo B - Média Gerência	N _B
Pró-Reitores	4	Gerentes	21
Coordenadores	14	Subgerentes	4
Subtotal (A)	18	Subtotal (B)	25

Total da Amostragem (A+B) = 43 Gestores

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: N_A = número de gestores selecionados do grupo A;
N_B = número de gestores selecionados do grupo B

A tabela 01 informa que o grupo A contou com a participação de 18 gestores da alta gerência e no grupo B houve a colaboração de 25 gestores da média gerência, totalizando o número de 43 gestores que integram a amostra da pesquisa de campo.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado fundamentando-se no conjunto de competências que devem ser expressas por um gestor público. O mapeamento das competências de gestão foi delineado a partir do referencial teórico apoiado em obras literárias de cunho acadêmico e científico; da análise de documentos disponíveis pela instituição e em técnicas de observações pela pesquisadora, seguindo as propostas metodológicas de Carbone *et al.* (2009) e Brandão e Bahry (2005).

O instrumento construído se apoiou no modelo gerencial proposto por Robert Quinn *et al.* (2003), em relação aos papéis de liderança abordados. A escolha do modelo refere-se ao argumento de ser considerado um dos mais importantes na história da gestão e de reconhecida validade confirmada por vários pesquisadores que desenvolveram trabalhos científicos no campo gerencial da esfera pública e privada. Algumas competências não tratadas no modelo em questão foram adicionadas, consideradas relevantes por diversos autores na aplicação da gestão pública. As competências mapeadas nos estudos de Souza (2002), Amaral (2006) e Maciel e Gonçalves (2009) foram utilizadas como referências e serviram de subsídio para complementar a elaboração do questionário, bem como aquelas identificadas na análise documental da instituição. A listagem de competências abordadas e as respectivas referências teóricas extraídas da literatura podem ser consultadas no Apêndice B desta dissertação.

O instrumento estruturado de coleta de dados, apresentado no Apêndice C, é composto por três blocos, a saber:

a) auto-percepção de competências: identificação do grau de importância e domínio das competências de gestão, as quais foram classificadas respeitando a proposta de Durand (1998)

nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) pertinentes às práticas gerenciais.

b) ações gerenciais: caracterização do perfil do gestor pesquisado segundo a classificação “administrador burocrático” ou “novo gerente”, mediante atuação profissional expressa;

c) perfil sociodemográfico: constituído por dados gerais dos participantes da pesquisa. Corresponde a itens relativos a sexo, faixa etária, nível de escolaridade, função gerencial exercida e tempo de atuação na função/cargo gerencial.

Os blocos contemplam os seguintes tipos de questões:

➤ questões baseadas em escala do tipo *Likert*: permitem ao entrevistado registrar a graduação dos itens apresentados, a partir de escalas adotadas. No Bloco 1 – Auto-Percepção das Competências Gerenciais, os itens 1.1 a 1.32 se enquadram nesta categoria. As escalas utilizadas para mensuração dos graus de importância e domínio serão detalhadas na próxima seção 3.6 deste estudo científico.

➤ questão aberta: o entrevistado tem a possibilidade de relatar as competências gerenciais consideradas importantes em sua percepção e que não foram contempladas na pesquisa. O item 1.33, finalizando o Bloco 1, se enquadra nessa categoria.

➤ questões fechadas de única escolha: o entrevistado assinala uma resposta dentre o conjunto de alternativas. A questão 2 do Bloco 2 – Ações Gerenciais, direcionada a diagnosticar o perfil do gestor público pesquisado; bem como os itens 3.1 a 3.5, pertencentes ao Bloco 3 – Perfil Sociodemográfico, relacionadas à identificação das características da amostra, se enquadram nesta categoria.

O instrumento de pesquisa foi construído para avaliar as variáveis envolvidas sobre o tema em questão e identificar a percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento das competências. A proposta foi de apontar as lacunas que necessitam ser supridas e demandam maior aprendizagem pelos pesquisados.

Após a elaboração da versão preliminar do questionário estruturado, foi realizado um pré-teste da pesquisa no mês de junho de 2012 com um grupo da amostra de gestores. De acordo com Yin (2005, p. 104):

O pré-teste é a ocasião para um “ensaio” formal, na qual o plano pretendido para a coleta de dados é utilizado de uma forma tão fiel quanto possível como rodada final de testes.

Pasquali (1998) defende a importância da submissão do instrumento de coleta de dados a uma validação antes de sua aplicação ao universo de participantes da pesquisa. O procedimento visa o julgamento dos itens propostos quanto ao critério clareza semântica. Observando tal orientação, foram selecionados cinco gestores, lotados em diferentes setores administrativos, a fim de que apontassem críticas e possíveis dificuldades quanto à compreensão de enunciados, escalas de aferição e itens que compunham o instrumento de pesquisa inicialmente desenvolvido.

A partir do *feedback* dos gestores selecionados na etapa do pré-teste com o propósito de verificar as inconsistências, a fidedignidade e a validade do instrumento (LAKATOS; MARCONI, 2007), as adaptações pertinentes foram efetuadas procurando atender aos comentários relatados e possibilitar a construção de um questionário de pesquisa que demonstrasse clareza e objetividade aos participantes. Diante às sugestões consideradas alguns ajustes foram realizados: eliminação de item que apresentou alto índice pela opção ‘NS’ na escala adotada; reformulação na redação de itens que apresentavam ambiguidade na interpretação; desmembramento de um determinado item em dois itens para facilitar o entendimento; melhoria no *layout* de apresentação das questões para auxiliar na marcação da opção escolhida e outras pequenas observações indicadas pelos gestores.

Concluída a fase de pré-teste e elaborada a versão final do questionário, a pesquisadora distribuiu pessoalmente o instrumento de coleta de dados ao público alvo, em forma de documento impresso, dando início à pesquisa de campo no mês de julho de 2012. O tempo médio mensurado para o preenchimento do questionário pelos respondentes aproximava-se de 15 minutos.

A escolha pelo formulário estruturado foi consolidada por representar agilidade na obtenção das informações, padronização das respostas através das escalas adotadas e garantia do anonimato dos pesquisados. Lakatos e Marconi (2007) citam algumas vantagens ao escolher o questionário como recurso de coleta de dados: permite atingir um maior número de pesquisados simultaneamente, obter um maior número de dados para serem analisados, possibilitar ao entrevistado a escolha por horários favoráveis para o preenchimento do formulário e garantir maior liberdade aos respondentes em virtude do anonimato.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Com a proposta de reunir informações relevantes sobre os comportamentos e valores agregados às competências de gestão do público pesquisado, os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo, mediante aplicação de questionário estruturado e entrevista com integrantes do corpo gerencial da unidade administrativa central da instituição, selecionados de acordo com o critério da acessibilidade.

A primeira fase da presente pesquisa acadêmica caracterizou-se pela coleta de dados secundários, através da pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. As fontes secundárias foram fundamentadas nos seguintes manuscritos:

- a) Obras de referência reconhecida: livros, revistas, artigos, dissertações, teses, legislações pertinentes ao tema estudado e periódicos disponíveis na base *Scopus* do Portal Capes;
- b) Documentos sob a guarda da instituição em estudo, mediante prévia autorização para acesso, dentre eles: estatuto, regimento, relatórios internos e demais documentos que se encontram disponíveis em arquivos e mídias, relacionadas às atribuições e competências dos pesquisados envolvidos.

O confronto da análise documental com os achados da literatura e observações da pesquisadora subsidiou a construção do questionário estruturado contemplando as principais competências mapeadas para a área gerencial pública.

Na segunda fase, a fonte primária de dados apoiou-se na aplicação do questionário aos gestores da instituição. Identificados os potenciais participantes, a abordagem junto ao público alvo caracterizou-se de maneira individual, com a pesquisadora se dirigindo ao ambiente de trabalho do gestor. Optou-se pela entrega direta do formulário estruturado aos profissionais selecionados. O método adotado permitiu o fornecimento de instruções quanto ao seu preenchimento, esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e a relevância de sua participação como respondente.

Considerando o cotidiano gerencial marcado por várias atribuições, a pesquisadora informava ao participante que no prazo de três dias estaria retornando ao local para o recolhimento do questionário. Em muitos casos, o tempo estipulado não foi suficiente para obter a resposta, precisando ser remarcada nova data de retorno com o gestor.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2012. Quarenta e três (43) gestores da instituição receberam o formulário para participar da pesquisa. Finalizado o período determinado para a coleta de dados, certificou-se a devolução de trinta e cinco (35)

questionários devidamente preenchidos, perfazendo uma taxa de retorno de 81,39% dos gestores consultados.

O índice de retorno obtido pode ser considerado satisfatório por se tratar de um instrumento de pesquisa estruturado. O percentual de retorno foi expressivo, uma vez que segundo Lakatos e Marconi (2007) algumas desvantagens podem ser percebidas quando da escolha por questionários de pesquisa: a ocorrência de baixo índice de devolução e a ausência de respostas às questões propostas. Um dos motivos pelo significativo índice de retorno atingido pode ser explicado pela escolha da amostra por acessibilidade. A liberdade de acesso aos gestores selecionados e a boa relação profissional da pesquisadora com eles permitiram a receptividade do público em participar da pesquisa.

Em relação aos oito (8) questionários aplicados e não computados, são apresentadas as seguintes justificativas: quatro gestores da alta gerência não devolveram os questionários respondidos; um questionário da média gerência foi desprezado por estar preenchido parcialmente (mais de 20% das questões sem respostas assinaladas, considerado inválido para fins estatísticos) e três gestores (dois representantes do grupo A e um representante do grupo B) entregaram seus questionários após a tabulação e consolidação dos dados.

A tabela 02 demonstra a distribuição do percentual da amostra por grupo de gestores selecionados na pesquisa, considerando os questionários computados e não computados.

Tabela 02 - Distribuição percentual da amostra por grupo de gestores

Classificação dos Questionários	Amostra da Alta Gerência	Percentual do Grupo A	Amostra da Média Gerência	Percentual do Grupo B	Questionários Aplicados
Computados	12	66,7 %	23	92 %	35
Não Computados	6	33,3 %	2	8 %	8
Total por Grupo	18	100 %	25	100 %	43

Fonte: Elaborado pela autora

O total de respondentes do instrumento de coleta de dados estruturado é composto por 35 gestores distribuídos em dois níveis hierárquicos. Pela tabela 02 observa-se que o maior percentual de gestores não respondentes pertenceu ao grupo A (33,3%) representado pela alta gerência, quando em comparação com o percentual de não respondentes do grupo B (8%) que corresponde aos gestores da média gerência.

A terceira fase da pesquisa caracterizou-se pela realização de entrevistas com cinco gestores selecionados da amostra, observando como pré-requisitos os seguintes elementos: experiência profissional de pelo menos 5 anos na função em exercício e participação na fase da pesquisa de campo. Nesta etapa, foram apresentados aos gestores alguns conceitos e uma

escala proposta pela pesquisadora para sua validação, destinada ao aprimoramento gerencial da categoria. Visando o incentivo à aprendizagem, o instrumento propunha modalidades específicas de treinamento com intensidade variável de acordo com os indicadores apurados na pesquisa de campo. Aos gestores, foi consultada sua concordância relativa às cargas horárias estabelecidas para cada tipo de treinamento e sua avaliação acerca da escala genérica proposta, isto é, se atendia às necessidades de aprendizagem nas três dimensões de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou se julgavam pertinente a construção de escalas específicas com cargas horárias diferenciadas para cada dimensão. O roteiro de entrevista utilizado pode ser conferido no Apêndice D. O detalhamento dos procedimentos e resultados relativos à validação do instrumento auxiliar designado ao aprimoramento gerencial encontra-se descrito no item 4.3.5 desta dissertação.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Costa *et al.* (2012) relatam estudos sobre escalas de julgamentos para mapeamento e captação de percepção em processos de avaliação. Os autores citam Likert (1932) que defende a utilização de escalas baseadas no princípio da simetria – com um ponto médio - para captar as percepções dos sujeitos participantes da pesquisa; e descrevem a abordagem de Miller (1954) que indica a escala considerada ideal aquela contendo cinco ou nove opções ao avaliador, conseguindo “contar nos dedos” as opções de resposta, no intuito de reduzir erros na coleta de julgamentos de valor.

O instrumento de coleta de dados aplicado na pesquisa foi fundamentado na combinação dos princípios propostos por Likert e Miller. As variáveis abordadas foram mensuradas pelos gestores selecionados através de duas escalas simétricas de 5 posições, variando de 1 a 5, incluindo a opção ‘NS’, para os casos em que o respondente não demonstrasse grau definido de avaliação ou não desejasse manifestar seu posicionamento em relação à competência estudada.

Nesta pesquisa, foram adaptadas as escalas propostas por Borges-Andrade e Lima (1983), que permite o diagnóstico de necessidades de aprendizagem a partir da identificação do *gap*, ou lacunas de competências. As escalas originais desenvolvidas pelos autores variavam de 0 a 4. As escalas adotadas e apresentadas aos participantes da pesquisa de campo são descritas a seguir.

a) Escala 1 – Grau de Importância (Imp) de determinada competência:

1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = medianamente importante; 4 = importante; 5 = muito importante; NS = não sei responder.

b) Escala 2 – Grau de Domínio (Dom) de determinada competência:

1 = não domino; 2 = domino pouco; 3 = domino medianamente; 4 = domino muito; 5 = domino plenamente; NS = não sei responder.

Na pesquisa foi utilizada a seguinte equação: $IPT = Imp (5 - (Dom - 1))$, adaptada de Borges-Andrade e Lima (1983), onde:

IPT = Índice de Prioridade de Treinamento

Imp = Importância da competência, variando no intervalo entre 1 a 5

Dom = Domínio da competência, variando no intervalo entre 1 a 5

A proposta fundamenta-se na captação das competências de maior deficiência apontadas pelos gerentes pesquisados e priorização das demandas de investimentos em programas de capacitação gerencial. Através da autoavaliação pelos profissionais, o IPT pode variar entre 1 e 25, onde quanto maior o IPT, maior o *gap* e, portanto, maior a necessidade de treinamento na competência. Logo, se $IPT = 25$, indica que a competência representa o maior *gap*. Por analogia, se $IPT = 1$, presume-se a não existência de lacuna para determinada competência.

Os dados coletados da aplicação do questionário estruturado junto ao público pesquisado, inicialmente, foram tabulados utilizando-se os recursos do Microsoft Excel 2003. Na sequência, os dados foram migrados da planilha eletrônica Excel ao aplicativo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 13.0 *for Windows*, para o tratamento estatístico. O programa SPSS foi a ferramenta de suporte adotada que permitiu o cruzamento entre variáveis independentes, a sintetização dos dados pela distribuição de frequências, a apresentação de gráficos e o cálculo de medidas de tendência central e variabilidade (média, moda, mediana, desvio padrão) de cada variável observada, representada pelas competências gerenciais que são objetos deste estudo. Para o estudo de caso em questão foi realizada uma análise descritiva das variáveis, o que possibilitou a comparação entre as percepções dos dois grupos de gestores investigados em função da importância e do domínio acerca das competências abordadas e do diagnóstico de prioridade de treinamento relativas às atividades específicas da categoria.

3.7 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- O método de investigação adotado configura-se a um estudo de caso. A pesquisa é realizada no contexto de uma universidade pública federal, limitando-se à unidade administrativa da instituição. Em consequência da escolha pela amostragem não-probabilística por acessibilidade dos sujeitos da pesquisa não é possível caracterizar a amostra estatisticamente representativa. No entanto, sendo o estudo de caráter exploratório a discussão de resultados foi desenvolvida por meio de uma análise descritiva das percepções subjetivas dos entrevistados, visando atender aos objetivos propostos neste trabalho de cunho acadêmico.
- Na fase de pesquisa de campo, a pesquisadora encontrou dificuldades em relação ao recolhimento dos questionários preenchidos pelos gestores. Esta limitação confere-se ao fato dos gestores declararem possuir um período de tempo restrito para executar as numerosas atribuições agregadas às funções/cargos ocupados, o que contribuiu para o não preenchimento do instrumento de coleta de dados dentro do prazo de três dias previamente estipulado e acordado com os entrevistados. A fim de aumentar a taxa de retorno dos questionários distribuídos, a pesquisadora agendava com o gestor uma data posterior para voltar novamente ao seu ambiente de trabalho. Este procedimento foi adotado sucessivas vezes até o final do mês de agosto de 2012, período designado limítrofe para o término da coleta de dados da pesquisa.
- No instrumento de pesquisa, a seção definida como ‘Auto-Percepção das Competências Gerenciais’ foi construído observando os princípios de Robert E. Quinn *et al.* (2003), no que se refere à mensuração das habilidades e atitudes, em um roteiro de critérios de eficácia proposto segundo a teoria dos autores. Na abordagem dos autores não é explorada a categoria ‘conhecimento’. No intuito de minimizar esta limitação foi incluída no questionário a referida categoria, de forma complementar, considerando os estudos de outros pesquisadores que desenvolveram seus trabalhos no campo de competências gerenciais na esfera pública. Ressalta-se ainda que o acervo da instituição constituiu-se em fonte de consulta para a análise documental, permitindo a identificação de alguns conhecimentos necessários aos grupos de gestores. Com este procedimento, buscou-se adaptar o instrumento de pesquisa aos preceitos de Durand (1998), no que diz respeito ao ideograma CHA.
- A primeira etapa da coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado, no entanto, mesmo sendo o público pesquisado informado de seu anonimato, não se pode garantir efetivamente a veracidade quanto ao preenchimento do instrumento de pesquisa pelos participantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção foi traçada a caracterização do ambiente onde a pesquisa foi realizada e, em seguida, apresentados os resultados da pesquisa baseados na aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

O presente estudo foi focado na unidade administrativa central de uma universidade pública federal localizada no estado de Minas Gerais. A unidade de pesquisa é formada por pró-reitorias que contemplam setores em diversas áreas: planejamento e gestão; finanças; infraestrutura; pesquisa; pós-graduação; graduação; extensão, cultura, recursos humanos e assuntos acadêmicos e estudantis.

As pró-reitorias que têm a função de assessorar e formular políticas para o ensino, pesquisa e extensão na instituição são responsáveis pelo gerenciamento e desenvolvimento de projetos voltados às respectivas áreas afins com o objetivo de criar condições ao fortalecimento da qualidade dos cursos oferecidos pela instituição, além de responsáveis pelo controle e manutenção de atividades de natureza técnico-administrativas: humanas, orçamentário-financeiro, físico-estrutural e estratégicas. Cada pró-reitoria é composta por sua estrutura administrativa contendo coordenadorias, gerências e subgerências, que são os ambientes definidos como foco da pesquisa de campo. Os gestores selecionados são servidores do quadro efetivo de pessoal da instituição, que desempenham suas funções nesses ambientes agrupados no prédio administrativo central da universidade investigada.

4.2 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados será apresentado considerando os resultados obtidos dos instrumentos de coleta de dados devolvidos pelo público alvo desta pesquisa. As variáveis independentes investigadas foram definidas no aplicativo SPSS como do tipo variável nominal (gênero, escolaridade, função gerencial e nível hierárquico) e variável numérica intervalar (faixa etária e tempo de exercício na função). As características da amostra dos participantes, constituída por dois grupos de gestores da unidade administrativa central da universidade pública estudada, são descritas a seguir.

4.2.1 Gênero

Em relação ao gênero dos respondentes da pesquisa, a distribuição da amostra de gestores é apresentada na tabela 03 e gráfico 01, a seguir.

Tabela 03 - Distribuição da amostra por gênero

Gênero M/F	Grupo A Alta Gerência f_A	Grupo B Média Gerência f_B	Total f_{A+B}	Percentual $fr_{A+B} (%)$
Masculino	4	12	16	45,71%
Feminino	8	11	19	54,29%
Total	12	23	35	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda f_A = frequência dos respondentes do grupo A; f_B = frequência dos respondentes do grupo B;
 f_{A+B} = frequência total dos respondentes dos grupos A e B;
 $fr_{A+B} (%)$ = frequência relativa dos respondentes dos grupos A e B

A representação gráfica em percentual do gênero dos entrevistados é assim demonstrada:

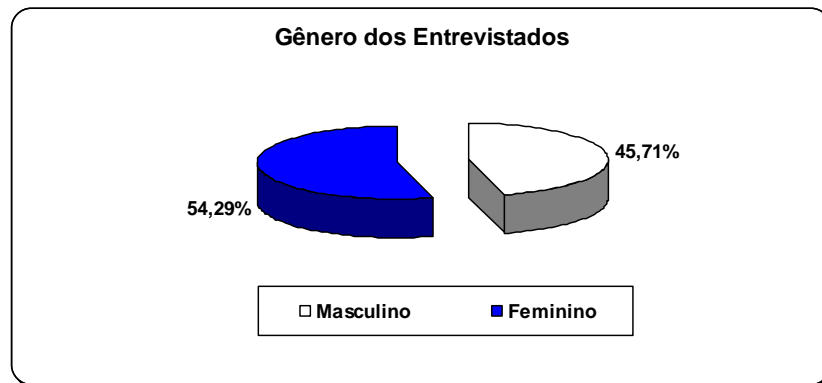


Gráfico 01 - Gênero dos gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Na amostra analisada observa-se que 45,71% dentre os profissionais entrevistados pertencem ao sexo masculino e 54,29% ao sexo feminino. Verifica-se pelo resultado encontrado um quantitativo representativo do gênero feminino ocupando funções gerenciais na instituição, fato semelhante à tendência de mercado que aponta a conquista das mulheres nos cargos antes predominadas pela classe masculina nas organizações. A relação se confirma com os pressupostos de Quinn *et al.* (2003) que consideram não o gênero como elemento

diferenciador na definição de um gerente eficaz, mas as habilidades e capacidades demonstradas quando de seu desempenho nos diferentes papéis de liderança.

4.2.2 Faixa etária

A faixa etária dos gestores pesquisados é apresentada na tabela 04 e gráfico 02.

Tabela 04 - Distribuição da amostra por faixa etária

Idade (anos)	Total f_{A+B}	Percentual $fr_{A+B} (%)$
18 – 25	0	0%
26 – 33	3	8,57%
34 – 41	6	17,14%
42 – 49	11	31,43%
> = 50	15	42,86%
Total	35	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda f_{A+B} = frequência total dos respondentes dos grupos A e B;
 $fr_{A+B} (%)$ = frequência relativa dos respondentes dos grupos A e B

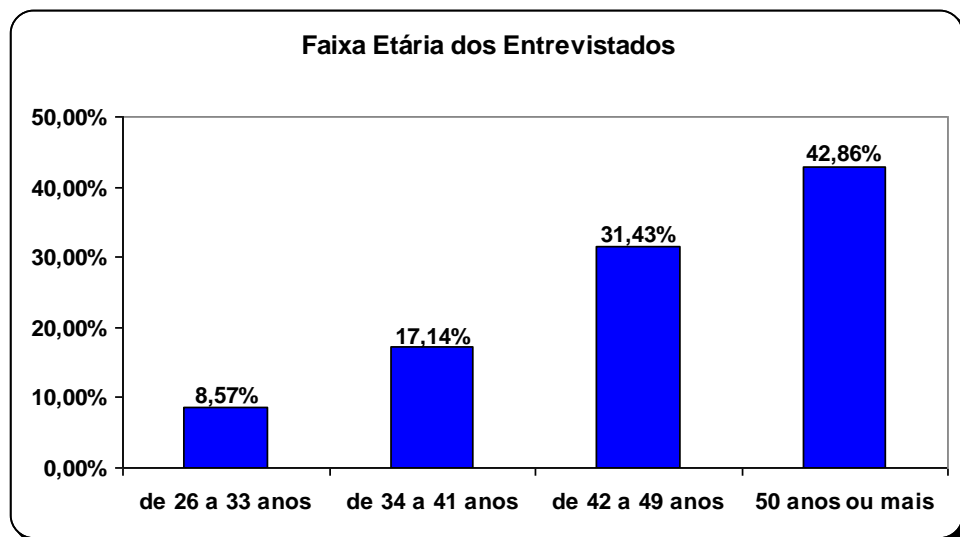


Gráfico 02 - Faixa etária dos gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

No conjunto das cinco faixas etárias expressas na tabela 04 repara-se a ausência de gestores no intervalo de 18 a 25 anos. Dentre o público pesquisado ocorre uma distribuição de maior concentração na faixa acima dos 50 anos de idade, representando 42,86% da amostra. Observa-se ainda uma interessante representatividade na faixa etária entre 42 e 49 anos. Dessa

forma obtém-se um percentual de 74,29% (42,86% + 31,43%) composto por gestores acima de 42 anos. A elevada incidência entre essas classes de idade demonstra que na instituição prevalece a investidura de funções gerenciais por servidores mais experientes, pressupondo que esses profissionais possuem uma visão sistêmica da organização.

4.2.3 Escolaridade

Em termos de nível de escolaridade, a tabela 05 representa a distribuição da amostra pesquisada.

Tabela 05 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade

Escolaridade (nível)	Total f_{A+B}	Percentual $fr_{A+B} (%)$
Ensino Médio	2	5,71%
Graduação	3	8,57%
Especialização/MBA	25	71,43%
Mestrado	4	11,43%
Doutorado	0	0%
Outro	1	2,86%
Total	35	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda f_{A+B} = frequência total dos respondentes dos grupos A e B;
 $fr_{A+B} (%)$ = frequência relativa dos respondentes dos grupos A e B

A representação da escolaridade dos entrevistados é indicada no gráfico 03.

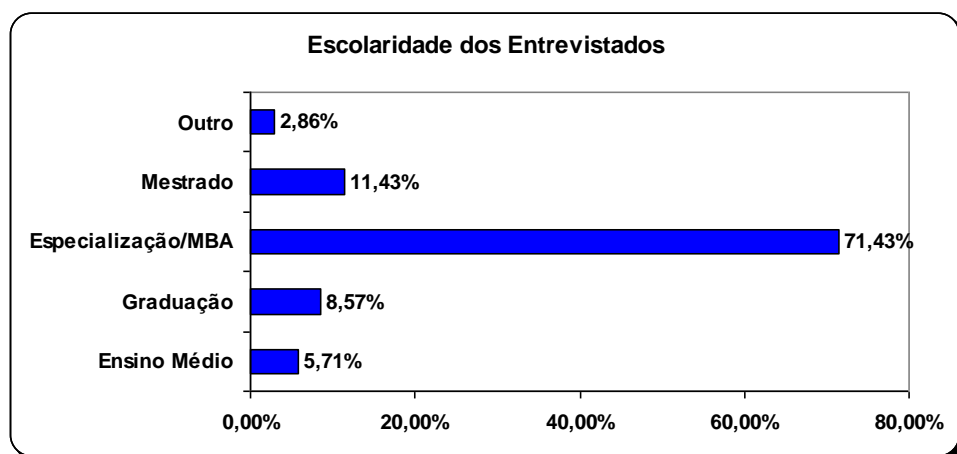


Gráfico 03 - Nível de escolaridade dos gestores entrevistados
 Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da tabela 05, constata-se uma acentuada incidência de gestores que concluíram o curso de pós-graduação em nível de Especialização ou MBA. A amostra representa um percentual de 71,43%, totalizando vinte e cinco gestores. Apenas um único gestor foi classificado na categoria “Outro” (2,86%), informando haver concluído curso técnico profissionalizante. Pelo percentual encontrado, é explícito o interesse dos gestores pela qualificação profissional. Este resultado pode ser considerado um reflexo do Decreto N°. 5.707/2006 que incrementa uma cultura na Administração Pública baseada na gestão por competências.

4.2.4 Função gerencial em exercício

Quanto à função gerencial desempenhada pelos entrevistados é apresentada a distribuição da amostra na tabela 06.

Tabela 06 - Distribuição da amostra por função gerencial

Função Gerencial (categoria)	Total f_{A+B}	Percentual $fr_{A+B} (%)$
Subgerente	4	11,43%
Gerente	19	54,29%
Coordenador	10	28,57%
Pró-Reitor	2	5,71%
Total	35	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda f_{A+B} = frequência total dos respondentes dos grupos A e B;
 $fr_{A+B} (%)$ = frequência relativa dos respondentes dos grupos A e B

Na seqüência, é apresentado o gráfico 04 com o quantitativo da amostra de gestores distribuído em cada função gerencial.

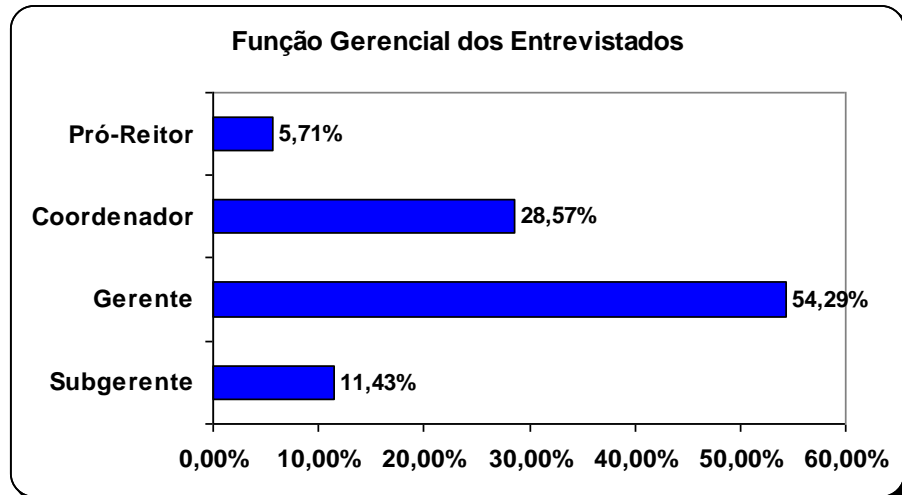


Gráfico 04 - Função desempenhada pelos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa revelam que a amostra do quadro gerencial pertencente à unidade administrativa central em estudo é composta por servidores que exercem as seguintes funções: pró-reitores (5,71%) e coordenadores (28,57%) constituindo o grupo A da Alta Gerência (34,28%). A Média Gerência (65,72%) é formada por gerentes (54,29%) e subgerentes (11,43%), representando o grupo B. O gráfico 05 representa o nível hierárquico dos entrevistados.

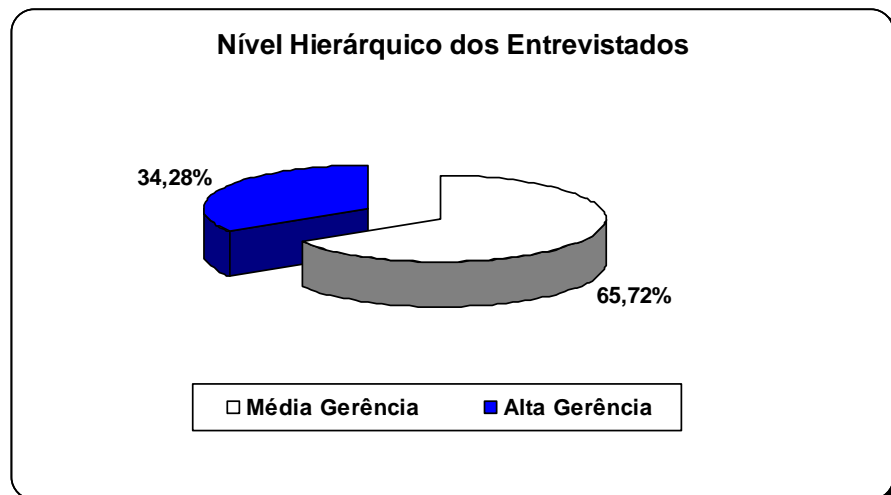


Gráfico 05 - Nível hierárquico dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.5 Tempo de exercício na função gerencial

Em relação ao tempo de exercício na função gerencial atual, os dados são apresentados na tabela 07 e no gráfico 06.

Tabela 07 - Distribuição da amostra por tempo de exercício na função gerencial

Grupo A – Alta Gerência		Tempo de exercício na função gerencial	Grupo B – Média Gerência	
fr _A (%)	f _A		f _B	fr _B (%)
0%	0	Menos de 1 ano	4	17,39%
50,00%	6	De 1 a 3 anos	6	26,09%
25,00%	3	De 4 a 6 anos	6	26,09%
25,00%	3	7 anos ou mais	7	30,43%
100,00%	12	Total	23	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda f_A = frequência dos respondentes do grupo A; f_B = frequência dos respondentes do grupo B;
fr_A(%) = frequência relativa do grupo A; fr_B(%) = frequência relativa do grupo B

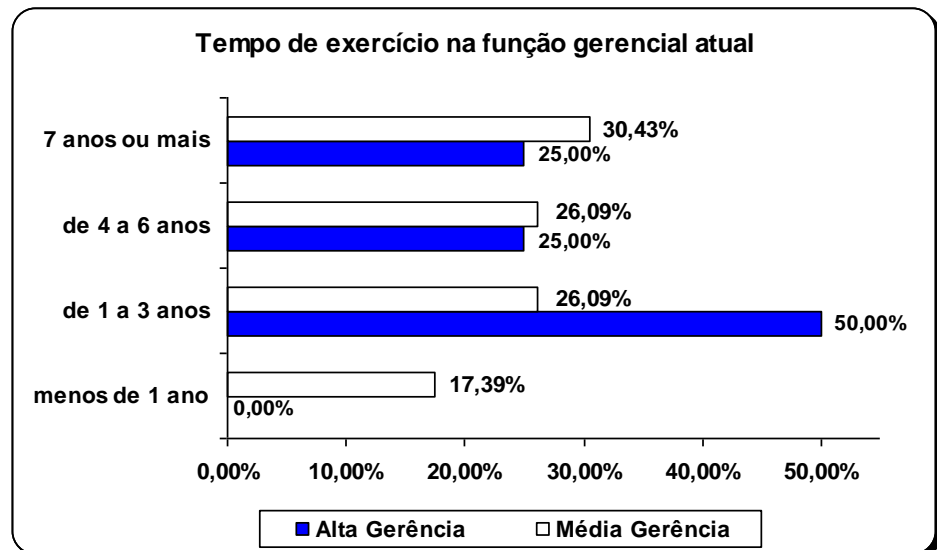


Gráfico 06 - Tempo de exercício na função pelos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados percebe-se que entre os pesquisados 17,39% dos gestores do grupo B possuem menos de um ano de exercício na função gerencial, enquanto que nas demais faixas de tempo observa-se um equilíbrio na distribuição da amostra. Pela

distribuição, observa-se que os gerentes intermediários tendem a permanecer por mais tempo na função gerencial. Em relação ao grupo A nota-se um predomínio de gestores (50%) no intervalo de 1 a 3 anos de exercício na função. Tal ocorrência pode ser justificada pelo fato de coordenadores e pró-reitores serem designados pelo dirigente da instituição, ou seja, o Reitor, que possui um mandato de quatro anos. Após esse período ocorre nova eleição e o candidato eleito pela comunidade universitária adquire a discricionariedade de manter alguns gestores nos cargos ou designar outros servidores para compor a administração superior.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS COMPETÊNCIAS

A proposta do presente estudo é descrever a percepção dos gestores acerca da importância e do domínio das competências de gestão sob as quais estão relacionadas ao desempenho de sua função. O julgamento foi realizado pelos atores da pesquisa nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes. As variáveis dependentes analisadas foram classificadas no *software* SPSS como do tipo ordinal, com as respostas variando nas escalas de 1 a 5 (Escala 1: “1-nada importante a 5-muito importante” / Escala 2: “1-não domino a competência a 5-domino plenamente a competência”), além da opção ‘NS’-não sei responder.

Foi utilizada como ferramenta de apoio os recursos do aplicativo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 13.0 *for Windows*, a fim de realizar as análises descritivas de cada variável pertencente ao instrumento estruturado elaborado pela pesquisadora. A estatística descritiva configurou-se na principal metodologia para o diagnóstico das diferenças de percepções entre os grupos de gestores pesquisados acerca da importância e domínio nas competências estudadas.

4.3.1 Importância das competências gerenciais

As medidas de tendência central e de variabilidade (média, moda, mediana e desvio padrão) resultantes dos julgamentos dos respondentes quanto ao critério importância das competências gerenciais são apresentadas em tabelas e analisadas em blocos, respeitando as dimensões na abordagem CHA.

A interpretação dos resultados obtidos na pesquisa leva em consideração que quanto mais elevado o valor médio da competência avaliada, maior é o grau de importância percebido pelo gestor. Portanto, de acordo com a escala 1 adotada nesta pesquisa, os valores

da média encontrados entre 4 e 5 apontam importância para a competência abrangida. Em contrapartida, valores compreendidos entre 1 e 2,9 sugerem uma competência sem muita importância para a performance do gestor, enquanto que os valores variando entre 3 e 3,9 indicam uma classificação de importância mediana na visão dos gestores.

A tabela 08 retrata o resumo estatístico para o grau de importância das competências na dimensão conhecimentos, de acordo com a percepção dos grupos de gestores pesquisados pertencentes ao grupo A (alta gerência) e grupo B (média gerência).

Tabela 08 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Conhecimentos – Grupos A e B

Importância Conhecimentos	Média X	Moda Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.1-Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.				
Grupo A	4,92	5	5	0,29
Grupo B	4,74	5	5	0,54
1.2-Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.				
Grupo A	4,75	5	5	0,62
Grupo B	4,61	5	5	0,72
1.3-Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.				
Grupo A	4,83	5	5	0,39
Grupo B	4,96	5	5	0,21
1.4-Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.				
Grupo A	4,00	4	4	0,60
Grupo B	4,52	5	5	0,59
1.5-Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.				
Grupo A	4,58	5	5	0,51
Grupo B	4,87	5	5	0,34
1.6-Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.				
Grupo A	4,67	5	5	0,49
Grupo B	4,43	5	5	0,73
1.7-Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.				
Grupo A	4,67	5	5	0,49
Grupo B	4,52	5	5	0,67
1.8-Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.				
Grupo A	4,33	4	4	0,65
Grupo B	4,57	5	5	0,59

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela 08, as elevadas médias obtidas no rol de competências listadas do item 1.1 ao item 1.8 indicam que os conhecimentos, extraídos do referencial teórico apoiados

em autores que focaram seus trabalhos científicos no setor da administração pública, são pertinentes à realidade gerencial da unidade administrativa estudada e avaliados como importantes pela amostra consultada, sejam pertencentes ao grupo A ou B. Há de se ressaltar ainda que alguns conhecimentos introduzidos no instrumento de coleta de dados partiram da análise documental da pesquisadora, sendo percebidos como importantes pelos entrevistados em suas práticas cotidianas, de acordo com as médias encontradas.

A seguir, serão discutidas as principais competências conforme as percepções dos representantes da alta gerência, definidos como grupo A.

Com exceção dos itens 1.4 (“técnicas gerenciais”) e 1.8 (“tecnologia da informação”), que obtiveram moda e mediana iguais a 4, todas as demais variáveis alcançaram o valor máximo da escala ($Mo_A = Md_A = 5$), significando que o valor 5 ocorreu com maior frequência nas avaliações da amostra.

A respeito da medida estatística desvio padrão apurado na dimensão conhecimentos, em todas as variáveis são observados baixos índices, representando homogeneidade entre as opiniões dos gestores do grupo A.

Pela tabela 08 identifica-se que as competências assinaladas com os maiores índices de importância, baseando-se nas médias apuradas no grupo da alta gerência foram: “administração pública”; “conhecimento técnico” e “planejamento estratégico”.

O item 1.1 (“administração pública”; $x_A = 4,92$) confirma-se como a competência de maior média de importância indicada pela categoria. Com o menor desvio padrão apresentado ($\sigma_A = 0,29$), o resultado revela que o grupo A reconhece a importância de se observar os princípios previstos na Constituição Federal no que tange ao desempenho das atividades do servidor público, especialmente, daqueles investidos em funções gerenciais, definidas em cargos de confiança. A pesquisa constata a prerrogativa bem forte na percepção dos participantes, reforçando a observância dos enunciados do *caput* do artigo 37 da Constituição Federal. Os princípios constitucionais legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são elementos norteadores na administração pública, com destaque para a Emenda nº.19/98, associando a eficiência à qualidade na gestão pública e à mudança de comportamento do administrador público quando da prestação do serviço à sociedade, previamente definido no modelo gerencial introduzido pelo Plano Diretor da Reforma do Estado.

O item 1.3 (“conhecimento técnico”; $x_A = 4,83$), estabelecido como a segunda competência de maior média entre os entrevistados, constitui a base para que os gestores atuem com maior propriedade no desenvolvimento de suas atividades. A visão da categoria

pesquisada coincide com as opiniões de gestores pertencentes ao MEC, segundo os estudos de Maciel e Gonçalves (2009). A referida competência é relacionada como uma das requeridas ao gestor do respectivo órgão, o que demonstra a semelhança de percepções. A pesquisa de campo revela ainda que dentre os conhecimentos específicos que são exigidos cotidianamente no trabalho gerencial a legislação é avaliada pela classe como uma matéria de importância relevante. Em muitas situações ocorre que o gestor toma suas decisões fundamentadas em dispositivos legais por isso sua relevância para o desempenho no trabalho. Os dados indicam que o saber teórico a respeito de normas e ordenamentos jurídicos representa um elemento auxiliar para o desenvolvimento das práticas administrativas pelos ocupantes de funções gerenciais da unidade investigada.

O item 1.2 (“planejamento estratégico”; $x_A = 4,75$) obteve uma expressiva graduação de importância dentre a amostra dos gestores da administração superior da instituição. Visando o direcionamento dos rumos da instituição em relação aos objetivos traçados, percebe-se que o grupo A utiliza a referida competência como uma ferramenta gerencial. Através da análise nos documentos da instituição, identificou-se que os conhecimentos relativos à missão, visão, valores e objetivos organizacionais e sua transmissão aos membros do grupo de trabalho é uma das responsabilidades dessa classe de gestores. Pelo resultado obtido, os entrevistados possuem a conscientização de que o planejamento estratégico configura-se numa importante metodologia para se definir o destino da organização pública.

Em análise ao grupo B, podem ser identificadas expressivas médias relativas ao grau de importância na dimensão conhecimentos. O resumo estatístico demonstrado na tabela 08 indica que as médias obtiveram índices elevados, e todas as variáveis apresentaram mediana e moda iguais a 5 (de importância relevante). Os baixos índices de desvios padrão significam uma convergência de opiniões entre os entrevistados representantes da amostra na categoria média gerência.

As competências declaradas de maior importância pelo grupo B foram: “conhecimento técnico”, “gestão de pessoas” e “administração pública”. Nota-se que duas das competências elencadas coincidem com as opiniões do grupo A, quais sejam: conhecimento técnico e administração pública. Os achados conferem uma concordância de manifestação entre os dois grupos de gestores estudados.

Na tabela 08, o item 1.3 aborda a competência “conhecimento técnico” ($x_B = 4,96$; $\sigma_B = 0,21$). A competência retrata a maior relevância entre os gerentes intermediários e o menor desvio padrão da categoria, significando a ocorrência de similaridade de opiniões entre os entrevistados. Os dados da pesquisa demonstram que, assim como os gestores do grupo A,

os participantes do grupo B entendem esta competência como básica e principal para desempenharem bem suas funções. As considerações sobre a variável em estudo são análogas já anunciadas para o grupo A.

O resultado encontrado no item 1.1 que versa sobre “administração pública” ($x_B = 4,74$; $\sigma_B = 0,54$) sinaliza a importância do conhecimento sobre os princípios constitucionais que regem o poder público e a forma de atuação do agente público. Pela pesquisa, observa-se a consciência da relevância do tema para ambas as categorias investigadas, podendo ser justificada como o reflexo da implementação da reforma administrativa no setor público. A eficiência como princípio que norteia a atuação da administração pública vincula-se à idéia de ação, à maneira de agir de modo satisfatório aos interesses do cidadão, e, é sustentado nesse entendimento que Bresser-Pereira (2001) enfatiza a mudança em nível comportamental e atitudinal dos gerentes das instituições públicas.

Outra competência apontada pela média gerência com grau de importância relevante é a “gestão de pessoas”. A competência caracterizada no item 1.5, cuja média alcançou $x_B = 4,87$ e $\sigma_B = 0,34$, demonstra a consciência dos gestores intermediários de que é seu papel agir com responsabilidade quando o assunto está relacionado ao patrimônio humano da instituição. Esta competência é representativa principalmente no grupo B pelo fato desses profissionais liderarem as equipes setoriais e departamentais da unidade. Conforme ressalta Pichiai (2010), o gestor emprega relativa parte do tempo de trabalho liderando pessoas, constituindo uma de suas principais atribuições. Nessa perspectiva, o relacionamento com o grupo no ambiente de trabalho, bem como o estímulo à motivação e cooperação dos integrantes são elementos cruciais que precisam ser alinhados pelo gestor para alcançar resultados satisfatórios junto à equipe.

Finalizando a análise do grau de importância na dimensão conhecimentos, é apresentada a tabela 09 contendo o demonstrativo por grupo de gestores e o respectivo *ranking* de cada variável estudada, classificadas de acordo com as médias apuradas na pesquisa de campo.

Tabela 09 - Demonstrativo do grau de Importância de Conhecimentos por Grupo

Grupo A		Importância Conhecimentos	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
1°	4,92	1.1-Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	4,74	3°
3°	4,75	1.2-Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	4,61	4°
2°	4,83	1.3-Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com	4,96	1°

		segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.		
7°	4,00	1.4-Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	4,52	6°
5°	4,58	1.5-Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.	4,87	2°
4°	4,67	1.6-Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	4,43	7°
4°	4,67	1.7-Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.	4,52	6°
6°	4,33	1.8-Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.	4,57	5°

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 07 sintetiza os dados registrados ao critério importância na dimensão conhecimentos, conforme a avaliação dos dois grupos entrevistados.

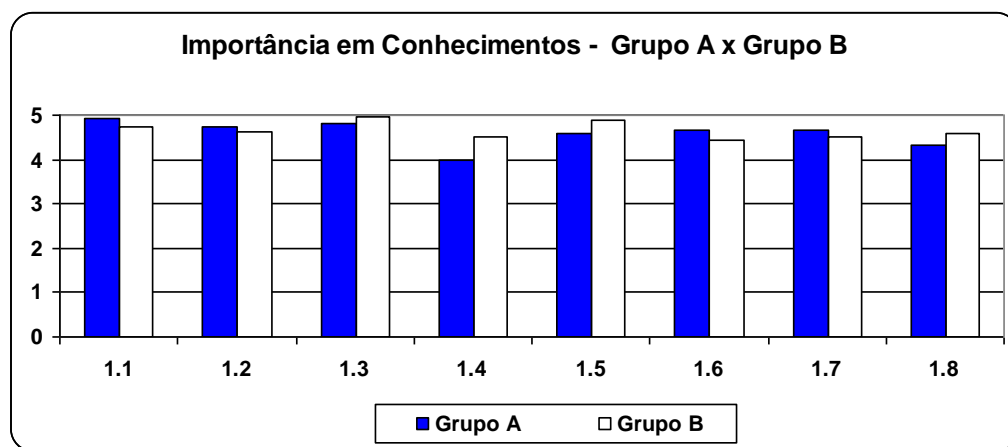


Gráfico 07 - Médias da importância em conhecimentos na percepção dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Dos resultados encontrados, observa-se que entre os grupos de gestores a percepção quanto à importância em cada variável de conhecimento é aproximada, com pequenas variações entre as avaliações das competências pelos grupos A e B. A partir dos elevados índices verificados em relação às médias finais apuradas (igual ou superior a 4,00), infere-se que o conjunto de conhecimentos abordado é essencialmente importante para o adequado

desempenho profissional da categoria gerencial, independente do nível hierárquico pertencente.

Em relação à dimensão habilidades, o grau de importância é mensurado do item 1.9 ao item 1.22 do questionário aplicado aos gestores. Conforme procedido na dimensão conhecimentos, inicia-se a discussão dos resultados a respeito das habilidades envolvidas neste estudo apresentando a tabela 10, relativo às percepções da alta e média gerências.

Tabela 10 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Habilidades – Grupos A e B

Importância Habilidades	Média X	Moda Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.9-Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.				
Grupo A	4,58	5	5	0,51
Grupo B	4,78	5	5	0,42
1.10-Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.				
Grupo A	4,67	5	5	0,65
Grupo B	4,78	5	5	0,42
1.11-Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.				
Grupo A	4,50	5	5	0,67
Grupo B	4,52	5	5	0,59
1.12-Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.				
Grupo A	4,17	4	4	0,72
Grupo B	4,52	5	5	0,67
1.13-Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.				
Grupo A	4,17	5	4	0,83
Grupo B	4,09	4	4	0,73
1.14-Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.				
Grupo A	4,58	5	5	0,51
Grupo B	4,57	5	5	0,59
1.15-Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.				
Grupo A	4,58	5	5	0,67
Grupo B	4,70	5	5	0,56
1.16-Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.				
Grupo A	4,50	5	4,5	0,52
Grupo B	4,78	5	5	0,42
1.17-Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.				
Grupo A	4,67	5	5	0,49
Grupo B	4,43	5	5	0,66
1.18-Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.				
Grupo A	4,50	5	4,5	0,52
Grupo B	4,61	5	5	0,58
1.19-Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.				
Grupo A	4,67	5	5	0,65
Grupo B	4,61	5	5	0,58
1.20-Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.				

Grupo A	4,58	5	5	0,51
Grupo B	4,57	5	5	0,66
1.21-Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.				
Grupo A	4,75	5	5	0,45
Grupo B	4,57	5	5	0,66
1.22-Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.				
Grupo A	4,75	5	5	0,65
Grupo B	4,65	5	5	0,49

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 10 é possível identificar algumas competências com médias idênticas, indicando um mesmo grau de importância julgado pela categoria gerencial. Dentre aquelas consideradas mais relevantes para o grupo A são citadas: “administração do tempo” (item 1.21) e “equilíbrio emocional no trabalho” (item 1.22), ambas atingindo as médias mais elevadas ($\bar{x}_A = 4,75$) e moda e mediana iguais a 5. Os desvios padrão se comportam em níveis baixos o que confirmam a concordância de opiniões entre os participantes da alta gerência.

O ambiente desses profissionais é cercado por excesso de informações, atribuições, e tomadas de decisões. Em meio a tantas operações cotidianas e demandas para serem cumpridas em tempo hábil, torna-se necessário priorizar e administrar o tempo. Mintzberg (1990), em seus estudos, já enfatizava o restrito tempo que os gerentes possuem para as múltiplas atividades que desempenham. A administração de prioridades é uma das competências requeridas a um bom líder, de acordo com os estudos realizados na área educacional pública por Maciel e Gonçalves (2009). A presente pesquisa de campo confirma o gerenciamento do tempo como um dos itens primordiais ao grupo A de gestores. Muitas vezes esses profissionais se deparam com a necessidade de providenciar ações de forma intempestiva, isto é, fora do tempo oportuno para execução, causando prejuízos ao cumprimento dos prazos pré-estabelecidos. Nesse sentido, a valorização do tempo, bem como seu gerenciamento na execução das atividades são demonstrados pelos entrevistados através de altos índices de relevância.

Na mesma linha de importância, o equilíbrio emocional revela-se como um fator preponderante na percepção dos gestores de nível hierárquico superior. De acordo com a pesquisa, suas experiências cotidianas indicam que estão constantemente expostos a momentos de pressão e estresse. Os estudos de Quinn *et al.* (2003) apontam que muitas são as situações potencialmente causadoras de estresse no ambiente de trabalho. O resultado encontrado constata a importância demonstrada pelos gestores no que tange em manter o equilíbrio emocional para reagir de forma ponderada frente às questões de natureza crítica.

Em relação ao critério importância para o grupo A, as duas variáveis avaliadas como as habilidades mais importantes configuram competências-chave associadas ao modelo de metas racionais no papel de liderança do produtor, proposto por Quinn *et al.* (2003). Ao assumir o papel de produtor o gerente é orientado para tarefas, com foco no trabalho e senso de responsabilidade, parecendo então natural a necessidade de valorizar o tempo e o equilíbrio emocional durante a execução de suas atividades de gestão.

Quanto às percepções do grupo B, as competências avaliadas como as mais importantes foram registradas no itens 1.9, 1.10 e 1.16, atingindo as maiores médias em comum ($x_B = 4,78$). Os desvios padrão encontrados ($\sigma_B = 0,42$) informam que os gerentes compartilham as mesmas opiniões. Em relação à moda e à mediana, a pontuação obtida nas variáveis alcançaram o grau 5, ou seja, ‘muito importante’ segundo os participantes da pesquisa.

O item 1.9 (“promover o espírito de equipe”) está vinculado à constituição do grupo de trabalho. Estimular o desenvolvimento do grupo é uma das habilidades consideradas mais importantes pela gerência intermediária. Mastella e Mastella (2008) afirmam que ao incentivar o espírito de equipe no ambiente de trabalho, o gestor promove uma gestão mais participativa. A pesquisa informa que, no contexto da esfera pública, os gestores do grupo B percebem a necessidade de incorporar a figura do responsável pela integração, isto é, ser capaz de reforçar a coesão entre os componentes do núcleo de trabalho visando o sucesso dos objetivos coletivos.

O item 1.10 (“manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe”) é outra importante competência apontada pela média gerência. A capacidade de expressão oral junto aos membros da equipe é revelada como fundamental para o perfeito entrosamento no ambiente de trabalho. Na pesquisa foi observado que o diálogo constitui uma ferramenta importante na visão desses gestores públicos. Eles percebem que o saber interagir com os membros do grupo de trabalho constitui elemento primordial para um bom relacionamento e maior retorno interno quanto ao alcance das metas setoriais.

O item 1.16 aborda a administração de conflitos, tema de extrema relevância para a área gerencial de qualquer instituição, inclusive para as entidades públicas. Em comparação às duas competências (1.9 e 1.10), analisadas anteriormente, talvez o gerenciamento de conflitos interpessoais seja a variável que exige maior habilidade do gestor para solucionar situações em que aconteça a incompatibilidade de opiniões no grupo. Nas relações de trabalho são muitos os fatores envolvidos que aumentam a complexidade na convivência e influenciam diretamente o desempenho coletivo. No modelo de Mintzberg (1990), a referida competência

é classificada no papel decisório quando desempenhada pelo gestor, propondo ações que visem amenizar os conflitos entre os membros da equipe. A habilidade nesta capacidade o transforma no principal mediador de incompatibilidades dentro do setor.

A partir das competências gerenciais destacadas é possível afirmar que a média gerência da unidade investigada, quanto ao critério importância na dimensão habilidades, apresenta um maior enfoque no modelo das relações humanas. As competências “promover espírito de equipes” e “administração de conflitos” estão inseridas no papel de facilitador e a “comunicação eficaz” no papel de mentor, previstas por Quinn *et al.* (2003).

A tabela 11 e o gráfico 08 demonstram as médias obtidas no estudo da dimensão habilidades para os grupos de gestores consultados.

Tabela 11 - Demonstrativo do grau de Importância de Habilidades por Grupo

Grupo A		Importância Habilidades	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
3°	4,58	1.9-Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	4,78	1°
2°	4,67	1.10-Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	4,78	1°
4°	4,50	1.11-Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	4,52	6°
5°	4,17	1.12-Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	4,52	6°
5°	4,17	1.13-Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	4,09	8°
3°	4,58	1.14-Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	4,57	5°
3°	4,58	1.15-Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	4,70	2°
4°	4,50	1.16-Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	4,78	1°
2°	4,67	1.17-Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.	4,43	7°
4°	4,50	1.18-Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.	4,61	4°
2°	4,67	1.19-Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.	4,61	4°
3°	4,58	1.20-Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	4,57	5°
1°	4,75	1.21-Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	4,57	5°
1°	4,75	1.22-Manter o equilíbrio emocional diante de situações	4,65	3°

		de pressão e estresse no ambiente de trabalho.		
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 08 sintetiza os dados registrados ao critério importância na dimensão habilidades, conforme a avaliação dos dois grupos entrevistados.

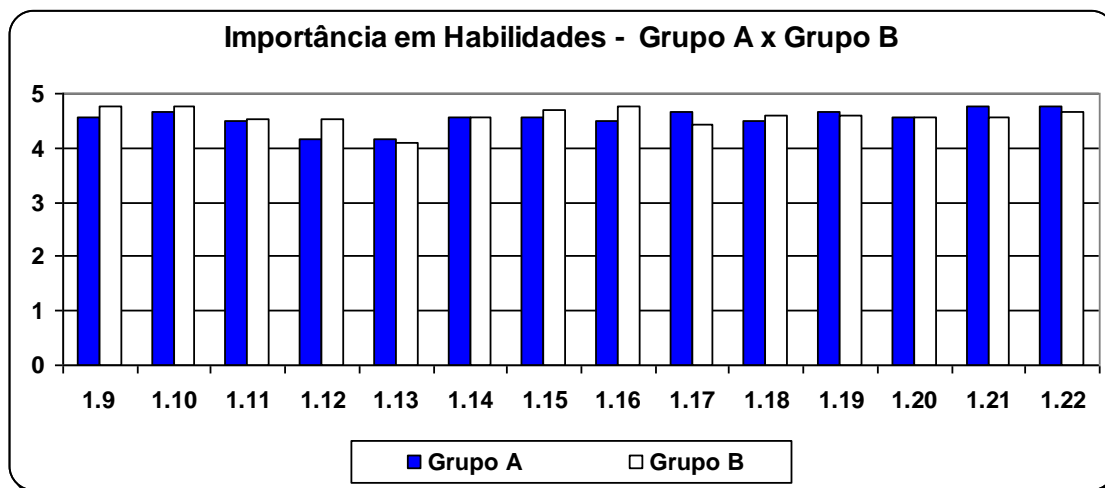


Gráfico 08 - Médias da importância em habilidades na percepção dos gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados da pesquisa, é possível notar pequenas variações de percepções entre os grupos de gestores consultados quanto à importância em cada variável da dimensão habilidades. As maiores diferenças entre médias ocorreram nos itens 1.12 (“manter parcerias com outros setores”) e 1.16 (“administração de conflitos”). Nas duas competências, os gerentes intermediários atribuíram maior grau de importância quando comparados à avaliação dos gestores da alta administração. A justificativa pode estar associada ao fato dos gestores pertencentes ao grupo B sentirem a necessidade de aprimorar a relação com outros setores fora da cadeia de comando em caráter de interesses comuns e, por participarem ativamente do cotidiano dos membros de sua equipe, de preservar a harmonia coletiva no ambiente de trabalho. Em relação às maiores médias apuradas, verifica-se que o grupo A da alta gerência entende como mais relevantes as competências que compõem o papel de produtor (item 1.21-administração do tempo e item 1.22-equilíbrio emocional). Em contrapartida, os gestores do grupo B da média gerência destacam em nível de importância as competências que envolvem os papéis de facilitador (1.9-espírito de equipe e 1.16-administração de conflitos) e mentor (1.10-comunicação eficaz). Constata-se, portanto, uma

visão diferenciada em relação à dimensão habilidades entre os gestores pesquisados no critério importância.

A última dimensão a ser analisada no critério importância corresponde às atitudes, abordadas dos itens 1.23 a 1.32. Os procedimentos adotados quanto às discussões dos resultados obedecem a mesma disposição utilizada nas dimensões anteriores.

A seguir, apresentamos a tabela 12 que informa o demonstrativo estatístico da importância na dimensão atitudes, segundo os dados coletados na pesquisa de campo para os grupos de gestores da alta e média gerências.

Tabela 12 - Resumo estatístico: Importância na dimensão Atitudes – Grupos A e B

Importância Atitudes	Média X	Modo Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.23-Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.				
Grupo A	4,50	4	4,5	0,52
Grupo B	4,43	4	4	0,51
1.24-Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.				
Grupo A	4,50	4	4,5	0,52
Grupo B	4,55	5	5	0,51
1.25-Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.				
Grupo A	4,58	5	5	0,51
Grupo B	4,61	5	5	0,66
1.26-Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.				
Grupo A	4,67	5	5	0,49
Grupo B	4,57	5	5	0,59
1.27-Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.				
Grupo A	4,50	5	5	0,67
Grupo B	4,55	5	5	0,60
1.28-Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.				
Grupo A	4,58	5	5	0,67
Grupo B	4,65	5	5	0,65
1.29-Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.				
Grupo A	4,75	5	5	0,45
Grupo B	4,57	5	5	0,66
1.30-Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.				
Grupo A	4,25	5	4,5	0,97
Grupo B	4,70	5	5	0,70
1.31-Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.				
Grupo A	4,92	5	5	0,29
Grupo B	4,70	5	5	0,56
1.32-Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.				
Grupo A	4,42	4	4	0,51
Grupo B	4,70	5	5	0,56

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados do grupo A, a tabela 12 expressa que a competência de maior média apurada refere-se ao item 1.31 (“reconhecimento das próprias limitações profissionais”) com média $x_A = 4,92$. O desvio padrão encontrado $\sigma_A = 0,29$ é o mais baixo entre as atitudes avaliadas, o que demonstra homogeneidade de manifestação entre os gestores. Os dados indicam que os gestores do grupo A entendem a importância de compartilhar as dificuldades com outros membros da equipe gerencial. Pelo julgamento da categoria, verifica-se a importância desse tipo de comportamento como uma forma de buscar novas visões e opiniões e, dessa maneira, aumentar a segurança quanto à escolha da melhor maneira de proceder, agir e tomar decisões mais acertadas.

Outra competência que os gestores do grupo A informam como de grande importância é a abordada no item 1.29 (“delegação de tarefas e responsabilidades”), com média $x_A = 4,75$. O desvio padrão $\sigma_A = 0,45$ revela que existe concordância entre os pesquisados de que a delegação é relevante para o crescimento da equipe. Aprender a delegar é uma atitude que quando cultivada pelos gestores do alto escalão hierárquico resulta em uma série de benefícios, pois a transferência de tarefas e responsabilidades cria oportunidades aos demais membros do grupo de trabalho de desenvolver novas competências e habilidades (Quinn *et al.*, 2003).

Os dados estatísticos apurados na tabela 12 demonstram três competências de maior relevância para o grupo B. Essas foram registradas nos itens 1.30; 1.31 e 1.32, observadas como as maiores médias apuradas pela classe de gestores intermediários, ou seja, $x_B = 4,70$. A competência do item 1,31 (“reconhecimento das próprias limitações profissionais”) semelhantemente à opinião dos gestores da alta gerência foi apontada como uma das mais importantes para a categoria. O fato demonstra que independente do nível hierárquico assumido pelos gestores, os profissionais concordam que a troca de experiências pode ajudar a encontrar interessantes soluções na área gerencial. As considerações sobre a variável em estudo são análogas às anunciadas para o grupo A.

Uma segunda competência declarada essencial para o grupo B é apontada no item 1.32 (“criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho”). Esse resultado reforça e complementa o comentário feito sobre o item 1.31, de que o quadro gerencial da unidade administrativa ora analisada apresenta quase que unanimidade de concordância de que as experiências transferidas são importantes para o desenvolvimento profissional e crescimento institucional. Apesar do alto reconhecimento sobre a valorização da importância julgada, na prática, o

envolvimento com a aprendizagem organizacional não é percebido na mesma proporção em relação ao domínio como será discutida na próxima seção.

A terceira competência mais importante para a categoria é a abordada no item 1.30 (“participação em cursos na área gerencial”). Ao analisar a percepção da categoria, observa-se que os gestores do grupo B admitem a importância da competência para o aprimoramento profissional, no entanto, se repararmos a coluna do desvio padrão é possível notar que o item foi o que apresentou o maior índice $\sigma_B = 0,70$, revelando que entre os participantes da pesquisa existiram algumas divergências de opiniões. De um modo geral, o tema gera certas discussões entre os gerentes, pois o resultado do alto grau de importância declarado nesta competência não é avaliado sob o mesmo grau no critério domínio, conforme será analisada na próxima seção.

A tabela 13 apresenta o comparativo entre as médias apuradas no critério importância relacionada à dimensão atitudes por grupo de gestores pesquisados e o respectivo *ranking* das competências gerenciais.

Tabela 13 - Demonstrativo do grau de Importância de Atitudes por Grupo

Grupo A		Importância Atitudes	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
5°	4,50	1.23-Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	4,43	6°
5°	4,50	1.24-Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	4,55	5°
4°	4,58	1.25-Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	4,61	3°
3°	4,67	1.26-Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	4,57	4°
5°	4,50	1.27-Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.	4,55	5°
4°	4,58	1.28-Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	4,65	2°
2°	4,75	1.29-Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.	4,57	4°
7°	4,25	1.30-Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.	4,70	1°
1°	4,92	1.31-Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.	4,70	1°
6°	4,42	1.32-Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	4,70	1°

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 09 resume os dados registrados ao critério importância na dimensão atitudes, conforme a avaliação dos dois grupos entrevistados.

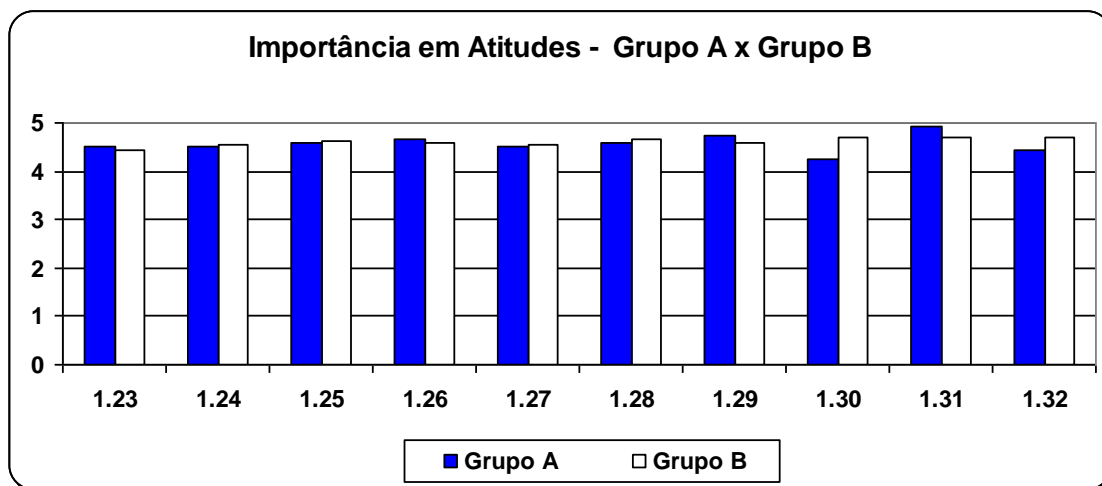


Gráfico 09 - Médias da importância em atitudes na percepção dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

No comparativo das percepções, observa-se pouca variação no julgamento das atitudes em relação a cada variável analisada pelos grupos de gestores. Nota-se que as maiores diferenças entre as médias foram percebidas nas competências abordadas nos itens 1.30 (“participação em cursos na área gerencial”) e 1.32 (“criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho”). Em ambas as competências, os gestores da gerência intermediária julgaram como as mais importantes (1º), enquanto que na avaliação da alta gerência essas variáveis foram aquelas que obtiveram as menores médias (6º e 7º) do grupo A. Apesar das diferenças nas avaliações dos grupos, as médias aferidas nas competências definidas nos itens 1.30 e 1.32 são superiores a 4,00, configurando uma avaliação de grau de importância relevante pelos gestores respondentes, de acordo com a escala adotada na pesquisa. Como ponto em comum, verifica-se que os dois grupos indicam o item 1.31 (“reconhecimento das próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes”) como a atitude de maior grau de importância, atingindo as maiores médias nas duas categorias gerenciais.

4.3.2 Domínio das competências gerenciais

Para a análise quanto ao critério domínio das competências gerenciais, preliminarmente, são apresentados os cálculos estatísticos da média, moda, mediana e desvio padrão a partir dos julgamentos realizados pelos respondentes da pesquisa. Os respectivos resultados estão dispostos em tabelas e analisados em blocos, segundo as dimensões na abordagem CHA.

A interpretação dos resultados obtidos na pesquisa leva em consideração que quanto mais elevado o valor médio atingido na competência, maior é o grau de domínio demonstrado pelo gestor. Logo, de acordo com a escala 2 utilizada para avaliação do grau de domínio dos participantes nas variáveis estudadas, os valores encontrados para a média aritmética entre 4 e 5 significam domínio satisfatório na competência abordada. Em contrapartida, valores compreendidos entre 1 e 2,9 correspondem a uma competência de nenhum ou reduzido domínio pelo gestor, enquanto que valores variando entre 3 e 3,9 indicam uma classificação mediana em sua prática cotidiana.

A tabela 14 apresenta o resumo estatístico para o grau de domínio das competências na dimensão conhecimentos, de acordo com a percepção dos grupos de gestores pesquisados pertencentes à alta e média gerências.

Tabela 14 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Conhecimentos – Grupos A e B

Domínio Conhecimentos	Média X	Moda Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.1-Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.				
Grupo A	3,92	4	4	0,67
Grupo B	3,52	3	3	0,95
1.2-Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.				
Grupo A	4,17	4	4	0,72
Grupo B	2,96	2	3	1,11
1.3-Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.				
Grupo A	4,00	4	4	0,60
Grupo B	3,91	4	4	0,60
1.4-Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.				
Grupo A	3,67	3	3,5	0,78
Grupo B	3,57	3	3	0,95
1.5-Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.				
Grupo A	3,50	3	3	0,90
Grupo B	3,48	3	3	0,99
1.6-Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.				

Grupo A	3,67	3	3,5	0,78
Grupo B	3,26	3	3	1,05
1.7-Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.				
Grupo A	4,08	4	4	0,67
Grupo B	3,74	4	4	0,75
1.8-Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.				
Grupo A	3,83	3	4	1,03
Grupo B	3,83	4	4	0,65

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as médias encontradas no critério domínio não foram tão elevadas quanto às verificadas no critério importância. Nas avaliações dos grupos A e B foram registradas um grau de domínio mediano a satisfatório em quase todas as variáveis da dimensão conhecimento. A única exceção corresponde ao item 1.2 (“planejamento estratégico”; $\sigma_B = 2,96$) diagnosticada pelo grupo B, cujos comentários serão descritos na seqüência.

Em relação aos valores dos desvios padrão, a maioria das competências obteve resultado $\sigma_{A,B} < 1,00$ para ambas as amostras de gerências. Nesse sentido, pode-se afirmar que as categorias apresentaram certa homogeneidade de opiniões referente à maioria dos conhecimentos abordados, segundo o critério domínio.

Mesmo em número reduzido, a seguir, destacamos as competências gerenciais relativas a conhecimentos cujos desvios demonstraram os índices mais elevados ($\sigma_{A,B} > 1,00$), significando ampla divergência de opiniões entre os gestores pesquisados.

Para o grupo A, representado pela alta gerência, apenas o item 1.8 (“tecnologia da informação”) obteve o maior desvio padrão ($\sigma_A = 1,03$). Esta variável também foi a que apresentou uma das médias mais baixas ($x_A = 3,83$) da categoria. Os dados revelam que alguns ocupantes de cargos de direção demonstram diferentes opiniões sobre a ênfase nos conhecimentos da área tecnológica. Certamente, a competência foi considerada secundária em algumas das avaliações de domínio por priorizarem o envolvimento em atividades estratégicas de gestão, o que contribuiu para elevar o índice de σ_A . Apesar do resultado da pesquisa, a ENAP orienta o conhecimento de ferramentas de tecnologia da informação como uma das competências a ser desenvolvida junto aos dirigentes públicos (AMARAL, 2006), e, portanto não deve ser um conhecimento desprezado pela categoria uma vez que essas ferramentas tendem a ser recursos auxiliares em qualquer área de atuação do profissional.

Para o grupo B, representado pela média gerência, dois itens atingiram desvio padrão superiores a 1,00, a saber, o item 1.2 (“planejamento estratégico”; $\sigma_B = 1,11$) e o item 1.6 (“gestão pública”; $\sigma_B = 1,05$). Além de apresentarem os maiores desvios foram as competências que receberam as médias de domínio mais baixas $x_B = 2,96$ e $x_B = 3,26$, respectivamente.

Em relação ao item 1.2 (“planejamento estratégico”), o resultado é justificável por corresponder a uma competência que na prática é articulada pelos gestores do nível hierárquico superior da unidade administrativa central em estudo. No entanto, Mastella e Mastella (2008) ressaltam que conhecimentos sobre missão, visão e objetivos da instituição devem ser transmitidos a todos os integrantes da organização, para que toda a equipe possa estar alinhada e informada das metas traçadas. A omissão dos gerentes intermediários quanto à divulgação das estratégias ao grupo de trabalho pode influenciar no alcance final dos resultados e, portanto, deve ser um fator a ser observado em suas práticas.

A respeito do resultado encontrado para os conhecimentos em “gestão pública” (item 1.6), nota-se que o grupo B demonstra uma maior divergência de opiniões se comparada com o grupo A. De acordo com os dados apurados neste item foram verificadas grandes oscilações nas avaliações dos gestores intermediários, o que demonstra certo grau de dificuldade de domínio referente a tópicos específicos da área pública. O resultado pode ser um reflexo de 43,5% da amostra da categoria possuir até 3 anos de exercício na função gerencial. A pouca experiência certamente influenciou nas respostas dos participantes da pesquisa. Adicionalmente, outro fator a ser considerado é que matérias ligadas a orçamento, licitações e acompanhamento de contratos públicos estão vinculadas à pró-reitoria de planejamento e gestão da instituição e outras pró-reitorias participaram da pesquisa de campo. No entanto, o fato não significa que estejam dispensados desse tipo de conhecimento. Sugere-se, portanto, uma atenção especial no sentido de que a instituição promova ações em nível de treinamento desses gestores a fim de se manterem capacitados sobre os temas relacionados à esfera pública.

Dando prosseguimento à discussão dos resultados, a seguir serão analisadas as competências que conseguiram os escores médios mais elevados no critério domínio dos conhecimentos dos gestores entrevistados.

No grupo A, os conhecimentos declarados como de maior domínio pela categoria foram os descritos nos itens 1.2; 1.7 e 1.3, a saber: “planejamento estratégico”; “língua portuguesa” e “conhecimento técnico”, com escores médios 4,17; 4,08 e 4,00,

respectivamente. Nessas competências os achados para a moda e a mediana correspondem ao valor 4, indicando maior frequência do grau ‘domino muito a competência’ pelos gestores.

Na tabela 14, a maior média aritmética pode ser identificada no item 1.2, “planejamento estratégico” ($x_A = 4,17$). O resultado indica que grande parte dos gestores da alta gerência dominam muito ou plenamente a referida competência. Conforme análise em documentos da instituição, o planejamento estratégico constitui-se na articulação de metas e objetivos organizacionais pelos dirigentes e no desenvolvimento de um plano de ação a ser seguido pela entidade pública. Os dados da pesquisa demonstraram um forte domínio do conhecimento nesta competência pelo grupo A, podendo-se concluir que o papel de diretor é desempenhado entre os gestores do nível hierárquico superior da unidade administrativa estudada, seguindo o modelo defendido por Quinn *et al.* (2003) em que o gerente assumindo o papel de diretor torna-se o responsável pelo planejamento e delimitação de metas e objetivos na organização. Nesse sentido, os gestores se mobilizam na intenção de preservar a organização de riscos e ameaças que possam interferir no ambiente em que está inserida e desvendam oportunidades a serem implementadas visando o crescimento institucional.

O item 1.7, “língua portuguesa”, apresenta-se como a segunda maior média de domínio para o grupo A. A competência ora analisada atingiu média $x_A = 4,08$ e desvio padrão $\sigma_A = 0,67$. A média apurada destaca que os gestores da alta gerência julgam possuir um bom domínio das normas gramaticais, aplicando-as como ferramenta para expressar-se com clareza e objetividade nos documentos que redigem. Muitos gestores do grupo A são docentes da instituição e, neste caso, o conhecimento da língua portuguesa como item integrante de sua formação acadêmica foi demonstrado em bom nível de domínio pela categoria. Com essa abordagem buscou-se identificar se a comunicação escrita realizada pelos gestores encontra-se em nível suficiente para uma compreensível troca de informações. Em análise documental, observou-se que os elementos clareza e a objetividade não podem se restringir apenas à comunicação oral. Na esfera pública, os documentos oficiais constituem peças integrantes de instrumentos processuais e, nesse sentido, termos transcritos devem expressar coesão e coerência a fim de evitar interpretações equivocadas e consequentes tomadas de decisão arriscadas ou incertas.

Os itens 1.3 “conhecimento técnico” apresenta média aritmética $x_A = 4,00$ e $\sigma_A = 0,60$, indicando satisfatório domínio pelos gestores do grupo A. A preocupação com resultados impulsiona-os a priorizar os conhecimentos técnicos de que necessitam para a plena execução de suas tarefas diárias. Apesar da técnica ter sido bem avaliada por esse grupo de gestores, Pires *et al.* (2005) destacam outros tipos de conhecimentos imprescindíveis aos servidores da

administração pública. Segundo os autores, além das competências técnicas, outras competências como as interpessoais e estratégicas são importantes. Na parte estratégica, o referido grupo teve a melhor média da categoria, no entanto, podemos perceber pela tabela 14 que em relação à gestão de pessoas o valor mediano encontrado sugere certa atenção quanto à capacidade de melhor gerenciar seus colaboradores a fim de fortalecer o relacionamento humano e estimular o espírito de cooperação no ambiente de trabalho.

No grupo B, os conhecimentos registrados como de maior grau de domínio pela categoria estão elencados na tabela 14 sob os itens 1.3 e 1.8, a saber: “conhecimento técnico” e “tecnologia da informação”, com escores médios 3,91 e 3,83, respectivamente. Apesar da moda e mediana atribuídas a essas competências alcançarem o valor 4, observa-se que as médias finais obtidas atingiram um grau de domínio mediano ($3,00 < x_B < 4,00$). O fato ocorre por motivo de alguns gestores demonstrarem variações de opiniões em relação ao grau de domínio nas referidas competências.

A tabela 14 revela que a maior média é registrada no item 1.3, ou seja, “conhecimento técnico” ($x_B = 3,91$). Nota-se que este quesito é demonstrado tanto na alta como na média gerência. O resultado permite inferir que independente do nível hierárquico investido os gestores da unidade investigada definem o conhecimento técnico como uma das principais competências a ser dominada profissionalmente. Analisando este item, o resultado encontrado parece ser coerente tendo em vista que se estão assumindo a função de gestor de determinada área, então, presume-se que possuem o conhecimento técnico pertinente a essa respectiva área. Realizando um comparativo percebe-se que o grau de domínio atribuído entre os grupos nesta competência é muito próximo, sendo apurada na média gerência $x_B = 3,91$ e na alta gerência $x_A = 4,00$.

O conhecimento abordado no item 1.8 (“tecnologia da informação”) apresentou a segunda maior média entre os gestores intermediários atingindo o valor $x_B = 3,83$ e um desvio padrão $\sigma_B = 0,65$. Os dados da pesquisa revelam que, apesar da média encontrada ser idêntica à da alta gerência o desvio padrão encontrado demonstra uma maior concordância de opinião entre os gestores do nível intermediário. Diante dos dados apurados, nota-se uma diferença de visões entre os grupos analisados. Na prática, a média gerência percebe a tecnologia da informação como uma aliada, isto é, como uma ferramenta de auxílio às tarefas gerenciais, enquanto que a alta gerência prioriza outras competências que atingiram médias mais elevadas, conforme já discutido anteriormente quando da análise do grupo A.

Finalizando a análise do grau de domínio relativo à dimensão conhecimentos, segue a tabela 15 apresentando o demonstrativo por grupos de gestores e *ranking* de cada competência abordada, classificadas conforme as médias identificadas na pesquisa de campo.

Tabela 15 - Demonstrativo do grau de Domínio de Conhecimentos por Grupo

Grupo A		Domínio Conhecimentos	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
4°	3,92	1.1-Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	3,52	5°
1°	4,17	1.2-Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	2,96	8°
3°	4,00	1.3-Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	3,91	1°
6°	3,67	1.4-Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	3,57	4°
7°	3,50	1.5-Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.	3,48	6°
6°	3,67	1.6-Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	3,26	7°
2°	4,08	1.7-Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.	3,74	3°
5°	3,83	1.8-Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.	3,83	2°

Fonte: Dados da pesquisa

A representação das médias apuradas no critério domínio em conhecimentos dos gestores pesquisados é apresentada no gráfico 10.

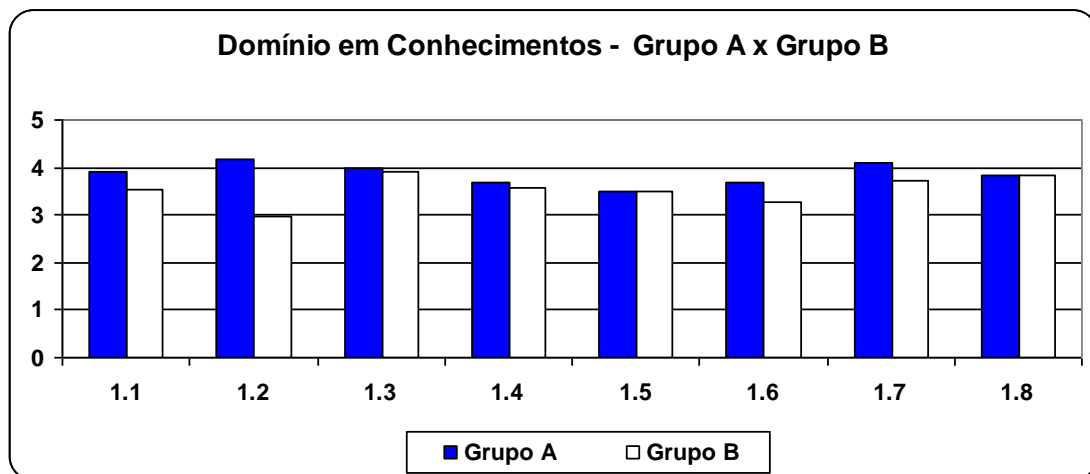


Gráfico 10 - Médias do domínio em conhecimentos na percepção dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

A partir das médias apuradas constantes da tabela 15 e visualizadas no gráfico 10, observa-se, de um modo geral, a ocorrência de pequenas variações entre as avaliações dos grupos de gestores relativas ao domínio nos conhecimentos abordados, com exceção ao item 1.2. Percebe-se que, em algumas competências, os gestores do grupo A se autoavaliaram em graus mais elevados do que o grupo B, ao atingir médias finais de domínio $x_A > 4,00$, representando “muito domínio na competência” (de acordo com a escala adotada na pesquisa), enquanto que no grupo B todas as competências se limitaram entre os graus de domínio mediano ($3,00 < x_B < 4,00$). Apesar do aparente equilíbrio de percepções entre os grupos, destaca-se a única discrepância ocorrida na variável do item 1.2 (“planejamento estratégico”; $x_A = 4,17$; $x_B = 2,96$) que apresenta uma acentuada diferença entre as médias indicadas pelas categorias. O resultado revela o maior domínio da referida competência pelos gestores do nível hierárquico superior da unidade administrativa pesquisada e a justificativa é atribuída por serem os principais responsáveis pela articulação das estratégias organizacionais.

A seguir serão iniciadas as discussões relativas ao critério domínio na dimensão habilidades. A tabela 16 explana o resumo estatístico, conforme a percepção dos grupos de gestores pesquisados.

Tabela 16 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Habilidades – Grupos A e B

Domínio Habilidades	Média X	Moda Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.9-Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.				
Grupo A	4,00	4	4	0,60

Grupo B	3,83	3	4	0,89
1.10-Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.				
Grupo A	4,08	4	4	0,79
Grupo B	4,04	4	4	0,88
1.11-Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.				
Grupo A	3,58	3	3,5	0,67
Grupo B	3,48	4	4	0,79
1.12-Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.				
Grupo A	3,67	3	3,5	0,78
Grupo B	3,83	4	4	0,89
1.13-Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.				
Grupo A	3,25	3	3	1,14
Grupo B	3,39	3	3	1,20
1.14-Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.				
Grupo A	4,08	4	4	0,79
Grupo B	3,96	4	4	0,64
1.15-Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.				
Grupo A	4,17	4	4	0,72
Grupo B	3,87	4	4	0,76
1.16-Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.				
Grupo A	3,92	4	4	0,79
Grupo B	3,74	3	4	0,86
1.17-Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.				
Grupo A	4,00	4	4	0,74
Grupo B	3,74	3	4	0,96
1.18-Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.				
Grupo A	4,08	4	4	0,67
Grupo B	3,91	4	4	0,60
1.19-Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.				
Grupo A	4,08	4	4	0,67
Grupo B	3,87	4	4	0,92
1.20-Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.				
Grupo A	4,00	4	4	0,60
Grupo B	3,83	4	4	0,83
1.21-Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.				
Grupo A	3,92	3	4	0,90
Grupo B	4,04	4	4	0,88
1.22-Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.				
Grupo A	3,67	4	4	0,89
Grupo B	3,52	3	3	1,04

Fonte: Dados da pesquisa

Igualmente percebe-se que as médias encontradas no critério domínio não foram tão elevadas quanto às verificadas no critério importância. Nas avaliações dos grupos A e B foram registradas um grau de domínio mediano a satisfatório em todas as variáveis estudadas na dimensão habilidades.

Observa-se a existência de um número reduzido de variáveis que alcançaram desvios padrão muito elevados ($\sigma_{A,B} > 1,00$). Nesse aspecto, ambas as classes de gestores se manifestaram uniformemente dentre a maioria das competências quanto ao critério domínio das habilidades abordadas.

Preliminarmente, serão analisadas as competências gerenciais que atingiram os maiores desvios padrão ($\sigma_{A,B} > 1,00$). Consultando a tabela 16, nota-se que o item 1.13 (“trabalhar com planilhas de dados e gráficos”) foi a variável que se destacou com $\sigma_A = 1,14$ na alta gerência e $\sigma_B = 1,20$ na média gerência. O resultado retrata uma variação nas opiniões dos gestores de um modo geral, apresentando pontos discrepantes entre as manifestações. Apesar de alguns gestores terem admitido possuir um bom domínio, um significativo número apontou dificuldades nessa habilidade. Em relação à moda e à mediana foram atribuídas o valor 3 pelos profissionais, sendo este valor declarado o de maior frequência pelas categorias de gestores. As médias apuradas nesse quesito também foram as menores obtidas nos dois grupos, a saber, $x_A = 3,25$ e $x_B = 3,39$. Os dados anunciam deficiência na competência avaliada, atingindo graus medianos de domínio. A referida competência foi introduzida no estudo por observação direta da pesquisadora, que em ambiente profissional identificou entre os gestores a dificuldade de domínio em elaborar planilhas e gráficos, sendo confirmado no resultado da pesquisa.

Uma segunda variável apontada somente pela média gerência com um elevado desvio padrão ($\sigma_B = 1,04$) é descrita no item 1.22 (“equilíbrio emocional”). Nota-se grande variação de percepções entre os pesquisados da gerência intermediária. A moda e a mediana atingiram o valor 3, representando o grau de maior ocorrência indicada pela categoria. O resultado informa que a maioria se autoavalia com domínio mediano na competência, contudo há de se ressaltar que foi identificado entre alguns pesquisados o pouco domínio na competência, enquanto que outros declararam dominar plenamente o equilíbrio emocional. Quinn *et al.* (2003) enfatiza que, no ambiente gerencial as atividades e decisões precisam ser tomadas rapidamente caracterizando-se como uma fonte geradora de pressão e estresse. Nesses casos, o auto-controle emocional para contornar tais situações são consideradas essenciais para driblar as situações potencialmente causadoras do estresse vivenciada pela equipe gerencial.

Continuando com a discussão dos resultados na dimensão habilidades, serão comentadas as competências que atingiram as maiores médias de acordo com a pesquisa de campo, analisando-se o domínio dessas variáveis de estudo.

Para a alta gerência, de acordo com a tabela 16, a primeira competência definida pelo grupo como de maior domínio é elencada no item 1.15 (“saber negociar de maneira adequada”), com média $x_A = 4,17$ e desvio $\sigma_A = 0,72$. Com esse resultado os gestores entrevistados expressam possuir um poder de negociação desenvolvido. Os cargos gerenciais que ocupam, na condição de coordenadores e pró-reitores, requer dos profissionais a referida habilidade em um nível de domínio aperfeiçoado para articular de forma satisfatória um consenso entre as partes envolvidas. O papel de negociador é estudado por Mintzberg (1990) e Quinn *et al.* (2003). Pela percepção da categoria, pode-se afirmar que a negociação é um dos atributos que os gestores consideram imprescindíveis para fortalecer os compromissos e utilizada como técnica para propor soluções nos casos em que são identificados diferentes posicionamentos entre os gerentes de equipe.

O item 1.19 (“apresentar idéias sabendo argumentar e expressar opinião”) é uma variável que obteve alta média $x_A = 4,08$ e desvio padrão $\sigma_A = 0,67$. Percebe-se que ocorre uma similaridade de manifestação no grupo da alta gerência, com faixa de concordância comum representada pela moda e mediana indicando valores igual a 4. Esse resultado retrata mais uma vez o perfil de negociador fortemente dominante no grupo A. Para Quinn *et al.* (2003), o gestor que incorpora a função de negociador apresenta como características: agir de forma diplomática, possuir habilidade política, além de ter capacidade de persuasão e influência. Composto o nível hierárquico superior da instituição, complementarmente às características citadas pelos autores, os gestores do grupo A apresentam o poder de argumentação e expressividade de opinião bem marcantes em suas práticas cotidianas.

O item 1.10 (“comunicação interpessoal com a equipe de trabalho”) foi igualmente bem avaliado entre os dois grupos de gestores atingindo médias $x_A = 4,08$ e $x_B = 4,04$ e desvios $\sigma_A = 0,79$ e $\sigma_B = 0,88$. Apesar de algumas divergências de opiniões identificadas entre os gestores, na percepção da maioria dos participantes a comunicação interpessoal ocorre de forma eficaz na unidade administrativa estudada, no que tange à forma de se expressar através do diálogo e na capacidade de ouvir os membros do grupo. Diante da opinião positiva dos entrevistados, cabe ressaltar que o resultado da pesquisa coincide com os resultados de testes aplicados por Quinn *et al.* (2003) em que, geralmente, as pessoas subestimam suas deficiências comunicativas realizando uma avaliação mais favorável de si mesmo. De acordo com a experiência dos autores a comunicação é considerada um grande problema para a maioria das organizações, contudo observam-se dificuldades em perceber e reconhecer os pontos fracos do comportamento comunicativo pelos próprios indivíduos.

A variável abordada no item 1.18 (“saber identificar as principais fontes de dados e de consultas”) é apontada com alto índice de domínio pelos componentes do grupo A. Com média $x_A = 4,08$ e desvio padrão $\sigma_A = 0,67$ nota-se certa similaridade de opiniões entre os participantes da pesquisa. A moda e mediana identicamente receberam o valor 4, o que confere o alto grau de domínio atribuído pela maioria dos pesquisados da administração superior à variável em estudo. O resultado configura o desempenho do gestor no papel de monitor, afirmados por Quinn *et al.* (2003) e Mintzberg (1990). Assumindo essa função o gestor insere para si a responsabilidade pelo resgate da informação nas diversas fontes de dados existentes, com o objetivo de sanar as dúvidas e recuperar informações interessantes e importantes que possam lhe auxiliar em sua rotina de trabalho. Parece lógico que os gestores do grupo A tenham elencado essa habilidade como uma das mais dominadas, tendo em vista ser habitual a análise minuciosa de relatórios, planilhas e outros documentos para realizarem suas tomadas de decisão. Segundo Quinn *et al.* (2003) esse papel de monitor tecnicamente competente se baseia no modelo dos processos internos, também conhecido como “burocracia profissional”, com ênfase no controle e acompanhamento dos procedimentos administrativos.

A competência descrita no item 1.14 (“estabelecer metas e definir planos”) contempla as maiores médias encontradas para os dois grupos de gestores. A competência abordada atinge na alta gerência média $x_A = 4,08$ e na média gerência média $x_B = 3,96$. Os desvios padrão alcançam $\sigma_A = 0,79$ e $\sigma_B = 0,64$ para cada um dos níveis hierárquicos respectivamente. Os resultados estatísticos demonstram que o grupo A admite possuir um maior domínio nesta competência quando comparado com o grupo B que informa deter um domínio mediano. Apesar dessa diferença de médias entre os grupos, observa-se que em ambas as categorias a competência assume uma posição de destaque, conforme pode ser observada no *ranking* da tabela 17. Fazendo uma analogia com os pressupostos de Quinn *et al.* (2003) a competência analisada está associada ao modelo das metas racionais sob o papel de diretor, que de acordo com os autores os gerentes que se destacam nesse papel são responsáveis pela delimitação de metas, estabelecem objetivos e geram regras, políticas e instruções na unidade que gerenciam.

Para o grupo B, duas competências foram elencadas como as mais dominadas pela categoria: comunicação interpessoal com a equipe de trabalho e administração do tempo na execução das atividades gerenciais.

Em relação ao domínio da competência abordada no item 1.10 (“comunicação interpessoal com a equipe de trabalho”), o resultado foi analisado em conjunto com a alta gerência realizando-se um comparativo entre as categorias, uma vez que a gerência de nível hierárquico superior semelhantemente definiu a referida competência como de maior domínio.

A respectiva análise pode ser conferida nesta mesma seção quando da abordagem do item 1.10 para o grupo A.

O item 1.21 (“administração do tempo na execução das atividades gerenciais”) foi apontada pela média gerência como uma das competências que atingiu maior média $x_B = 4,04$ e desvio padrão $\sigma_B = 0,88$. Pela tabela 16, observa-se a moda e a mediana recebendo o valor 4, justificando o valor da alta média obtida pela variável. Traçando-se um paralelo com os dados expressos pela alta gerência, percebe-se que a gerência intermediária apresentou um domínio maior sobre essa competência em relação à alta gerência ($x_A = 3,92$; $\sigma_A = 0,90$) que demonstrou uma média na faixa de grau mediano. Esse resultado pode ser caracterizado pelo fato do grupo B estar diretamente subordinado ao grupo A que planeja e distribui as metas e tarefas aos seus gerentes intermediários para que sejam realizadas. E, sob esse prisma, para a obtenção de êxito no cumprimento dos prazos estabelecidos é necessário que o grupo B incorpore o papel de produtor e saiba administrar com maior destreza o tempo durante o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, é apresentada a tabela 17, com os resultados apurados sob o critério domínio na dimensão habilidades para as duas categorias pesquisadas.

Tabela 17 - Demonstrativo do grau de Domínio de Habilidades por Grupo

Grupo A		Domínio Habilidades	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
3°	4,00	1.9-Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	3,83	5°
2°	4,08	1.10-Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	4,04	1°
6°	3,58	1.11-Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	3,48	8°
5°	3,67	1.12-Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	3,83	5°
7°	3,25	1.13-Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	3,39	9°
2°	4,08	1.14-Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	3,96	2°
1°	4,17	1.15-Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	3,87	4°
4°	3,92	1.16-Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	3,74	6°
3°	4,00	1.17-Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.	3,74	6°
2°	4,08	1.18-Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.	3,91	3°

2°	4,08	1.19-Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.	3,87	4°
3°	4,00	1.20-Interpretar e analisar, com senso crítico, as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	3,83	5°
4°	3,92	1.21-Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	4,04	1°
5°	3,67	1.22-Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	3,52	7°

Fonte: Dados da pesquisa

A representação das médias apuradas no critério domínio em habilidades dos gestores pesquisados é apresentada no gráfico 11.

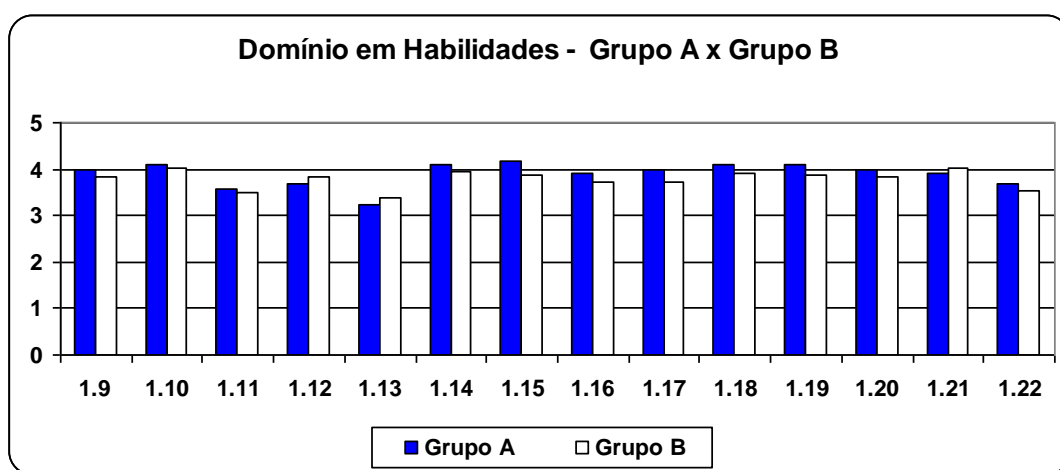


Gráfico 11 - Médias do domínio em habilidades na percepção dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da tabela 17 e a visualização do gráfico 11 expressam que não foram verificadas discrepâncias entre os julgamentos dos grupos de gestores pesquisados, ocorrendo um equilíbrio entre suas percepções. Todos os papéis de liderança propostos por Robert Quinn *et al.* (2003) são demonstrados em graus mediano a satisfatório ($3,00 < x_{A,B} < 5,00$) nas suas práticas gerenciais. Para o grupo A, foram avaliadas com médias mais elevadas as competências relativas ao papel de Negociador (itens 1.15-“saber negociar” e 1.19-“saber argumentar, expressar opiniões e apresentar idéias”), Monitor (item 1.18-“saber identificar fontes de dados”); Diretor (1.14-“estabelecer metas”) e Mentor (item 1.10-comunicação eficaz). No grupo B destacam-se os papéis de Produtor (item 1.21-“administrar o tempo); Diretor (item 1.14-“estabelecer metas”) e Mentor (item 1.10-comunicação eficaz).

Finalizada a análise da dimensão habilidades, será iniciada a análise descritiva relativa ao critério domínio na dimensão atitudes. A tabela 18 informa os resultados estatísticos segundo a percepção de cada categoria gerencial.

Tabela 18 - Resumo estatístico: Domínio na dimensão Atitudes – Grupos A e B

Domínio Atitudes	Média X	Moda Mo	Mediana Md	Desvio Padrão σ
1.23-Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.				
Grupo A	3,92	5	4	1,08
Grupo B	3,78	4	4	0,74
1.24-Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.				
Grupo A	4,08	4	4	0,67
Grupo B	3,68	4	4	0,72
1.25-Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.				
Grupo A	4,17	4	4	0,72
Grupo B	3,83	4	4	0,72
1.26-Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.				
Grupo A	4,00	4	4	0,74
Grupo B	3,91	4	4	0,79
1.27-Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.				
Grupo A	3,83	4	4	0,72
Grupo B	3,86	4	4	0,99
1.28-Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.				
Grupo A	4,17	4	4	0,72
Grupo B	3,96	4	4	0,82
1.29-Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.				
Grupo A	4,25	4	4	0,75
Grupo B	4,00	4	4	0,93
1.30-Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.				
Grupo A	3,25	3	3	1,06
Grupo B	3,55	3	3,5	0,96
1.31-Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.				
Grupo A	4,25	5	4	0,75
Grupo B	4,30	5	5	0,93
1.32-Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.				
Grupo A	3,58	3	3,5	0,67
Grupo B	3,57	4	4	0,73

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a tabela 18, nota-se a presença de apenas duas variáveis que apresentam elevados índices de desvio padrão ($\sigma_{A,B} > 1,00$). Essas variáveis compõem os itens 1.23 e 1.30 do rol de competências dos gestores do nível hierárquico superior, pertencentes ao grupo A.

O item 1.23 (“cultivar um ambiente de trabalho coletivo visando o alcance de metas setoriais”) confere o desvio padrão mais elevado do grupo $\sigma_A = 1,08$, o que indica uma oscilação nas opiniões dos participantes da categoria gerencial. Apesar da maioria dos gestores se autoavaliarem com muito domínio na competência $Mo_A = 5$, um número significativo de gestores não apresenta a percepção de forma similar, expressando seu domínio através de julgamentos mais modestos.

Outra competência que apresenta elevado índice de desvio padrão pela alta gerência é descrita no item 1.30 (“participação em cursos de aprimoramento gerencial”; $\sigma_A = 1,06$). A divergência de opiniões entre os entrevistados resultou na menor média obtida na variável $x_A = 3,25$, ocupando a 8ª. posição no *ranking* de competências na dimensão atitudes constante da tabela 19. Sobre essa variável será realizada uma análise mais detalhada no item 4.3.3.

Prosseguindo nas discussões sob o critério domínio das atitudes, a seguir serão analisadas as competências que alcançaram as médias superiores, conforme a avaliação dos grupos de gestores.

Coincidentemente, para a alta e média gerências, de acordo com a tabela 18, as competências registradas como de maior domínio são atribuídas aos itens 1.29 (“delegar tarefas e responsabilidades aos membros da equipe”) e 1.31 (“reconhecer as próprias limitações profissionais”).

A competência elencada no item 1.29 (“delegar tarefas e responsabilidades aos membros da equipe”) atingiu as médias $x_A = 4,25$ e $x_B = 4,00$. Associada ao desenvolvimento dos funcionários esta competência faz parte da função de mentor atribuída ao gerente. Trata-se de uma forma de contribuir para o crescimento profissional dos membros da equipe. Quinn *et al.* (2003) afirma que delegando parte de suas atribuições o gerente ganha algum tempo extra para concentrar suas atenções em questões mais específicas. Segundo os pressupostos de Mintzberg (1990), o gerente deve proporcionar condições para que as pessoas desenvolvam e aprimorem suas habilidades gerenciais. Os dados apontam que os gestores pesquisados dominam a referida competência. Eles não se sentem resistentes em delegar tarefas e sua autoridade, além de entenderem que ao se aperfeiçoar na ação de prezar pela delegação estão contribuindo para desenvolvimento dos próprios funcionários e da instituição. A tática é compreendida pela categoria gerencial como uma estratégia de desenvolvimento grupal e institucional.

Particularmente, os dois grupos de gestores elegeram a competência do item 1.31 (“reconhecer as próprias limitações profissionais”) como a de maior domínio expressas pelas categorias $x_A = 4,25$ e $x_B = 4,30$. Essa competência está vinculada à compreensão de si mesmo

e dos outros, analisada por Quinn *et al.* (2003) no papel de mentor. Os autores citam o trabalho de Goleman (2000) que expõe a autoavaliação como uma das fases da autoconsciência humana. Pela sua concepção, a autoavaliação requer o conhecimento de nossas virtudes e limites, bem como a receptividade a opiniões que podem ajudar no desenvolvimento do indivíduo. De fato, a autocompreensão é um fator-chave que distingue os gerentes da era do conhecimento daqueles gerentes mais conservadores que não aceitam e não admitem qualquer tipo de auxílio de outros gestores em suas áreas de atuação. Os dados da pesquisa demonstram que os gestores permitem a abertura de suas concepções e possui a humildade de trocar opiniões com outros membros do corpo gerencial em situações de dificuldades. No entanto, essa atitude de troca de informações e experiências é verificada mais fortemente entre os gestores, o que não é tão percebido entre gestores e outros membros da equipe, conforme os achados do item 1.32, onde foram encontradas médias inferiores.

Finalizando a discussão a respeito do grau de domínio relativo à dimensão atitudes, a seguir será apresentada a tabela 19 representando o demonstrativo por grupo de gestores e respectivo *ranking* de cada competência estudada, classificadas de acordo com as médias identificadas na pesquisa de campo.

Tabela 19 - Demonstrativo do grau de Domínio de Atitudes por Grupo

Grupo A		Domínio Atitudes	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
5°	3,92	1.23-Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	3,78	7°
3°	4,08	1.24-Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	3,68	8°
2°	4,17	1.25-Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	3,83	6°
4°	4,00	1.26-Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	3,91	4°
6°	3,83	1.27-Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.	3,86	5°
2°	4,17	1.28-Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	3,96	3°
1°	4,25	1.29-Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.	4,00	2°
8°	3,25	1.30-Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.	3,55	10°
1°	4,25	1.31-Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.	4,30	1°

7°	3,58	1.32-Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	3,57	9°
----	------	---	------	----

Fonte: Dados da pesquisa

A representação das médias apuradas no critério domínio em atitudes dos gestores pesquisados é apresentada no gráfico 12.

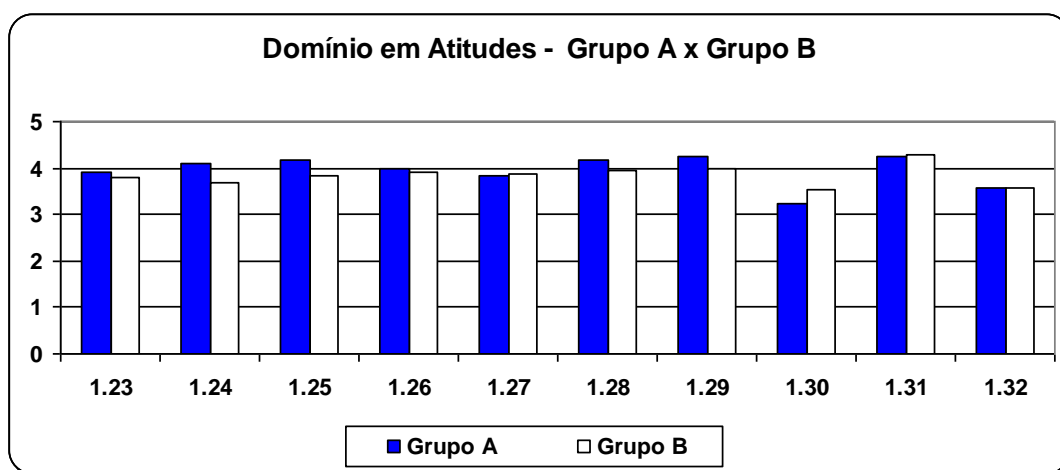


Gráfico 12 - Médias do domínio em atitudes na percepção dos gestores entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

Analisando o gráfico 12, verifica-se a não ocorrência de grandes discrepâncias entre as avaliações dos grupos pesquisados. De acordo com o resultado da pesquisa quanto ao critério domínio na dimensão atitudes, observa-se que as competências mensuradas pelos dois grupos de gestores são coincidentes em relação às maiores e menores médias das categorias. Dentre as menores médias encontradas destaca-se o item 1.30 (“participação em cursos de aprimoramento gerencial”), acusando médias $x_A = 3,25$ e $x_B = 3,55$ na avaliação dos grupos A e B. Outra competência que também atingiu médias inferiores entre ambos os grupos foi a descrita no item 1.32 (“criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências”). As médias apuradas ($x_A = 3,58$ e $x_B = 3,57$) sinalizam a deficiência da competência na unidade estudada, o que demonstra entre os gestores a pouca preocupação com a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho. Em relação ao item 1.32 (“criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências”), as menores médias encontradas parecem contraditórias se observadas com as maiores médias apuradas para o item 1.31 (“reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes”; $x_A = 4,25$ e $x_B = 4,30$). Constata-se que

os gestores valorizam a troca de experiências somente com outros componentes do corpo gerencial. A mesma relação não é percebida quando o compartilhamento se refere entre gestor e os demais integrantes da equipe setorial. Através do gráfico 12, nota-se ainda que as duas competências que atingiram as maiores médias pelos grupos de gestores enquadram-se no papel de Mentor (1.29-“delegar tarefas e responsabilidades aos membros da equipe”; $x_A= 4,25$ e $x_B= 4,00$) e 1.31 (“reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes”; $x_A= 4,25$ e $x_B= 4,30$).

4.3.3 Identificação das prioridades de aprendizagem nas competências gerenciais

Considerando as análises realizadas aos critérios de importância e domínio das competências gerenciais nas diferentes classes hierárquicas, nesta seção serão comentadas aquelas competências que necessitam de maior necessidade de treinamento. As prioridades de aprendizagem são apresentadas em tabelas para cada grupo de gestores e analisadas em blocos conforme as dimensões na abordagem CHA.

Apoiada nos estudos de Borges-Andrade e Lima (1983), as escalas que permitem diagnosticar o *gap* ou lacunas de competências foram adaptadas em decorrência do acréscimo do intervalo de itens de avaliação, conforme já comentado no capítulo 3 do presente trabalho acadêmico (item 3.6).

As tabelas 20, 21 e 22 que são apresentadas nesta seção demonstram o *ranking* de prioridade de aprendizagem nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com as médias encontradas em cada competência. As análises são realizadas considerando-se as médias aritméticas obtidas. O valor do IPT pode variar entre 1 e 25, sendo apurado na equação $IPT = Imp (5-(Dom-1))$. Pela equação nota-se que o valor de IPT sofre influência dos resultados da importância e do domínio na variável estudada. Para as competências avaliadas com alto índice de importância e baixo índice de domínio pelos gestores serão encontrados elevados valores de IPT. Portanto, nestes casos, as maiores médias apuradas para IPT indicam maior índice de prioridade de treinamento, ou seja, configuram que deverão ser alocados maiores investimentos em aprendizagem e capacitação nas referidas competências gerenciais.

A seguir, na tabela 20 e gráfico 13, estão dispostas as médias do IPT e o *ranking* das competências na dimensão conhecimentos para os grupos de gestores participantes da pesquisa de campo.

Tabela 20 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Conhecimentos por Grupo

Grupo A		IPT em Conhecimentos	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
3°	10,25	1.1-Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	11,43	4°
8°	8,92	1.2-Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	13,74	1°
4°	9,67	1.3-Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	10,35	6°
6°	9,08	1.4-Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	10,78	5°
1°	11,58	1.5-Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.	12,17	2°
2°	10,83	1.6-Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	11,78	3°
7°	9,00	1.7-Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.	10,17	7°
5°	9,25	1.8-Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.	9,96	8°

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, o gráfico 13 representa as médias atingidas para o cálculo do IPT de cada competência relativa à dimensão conhecimentos.

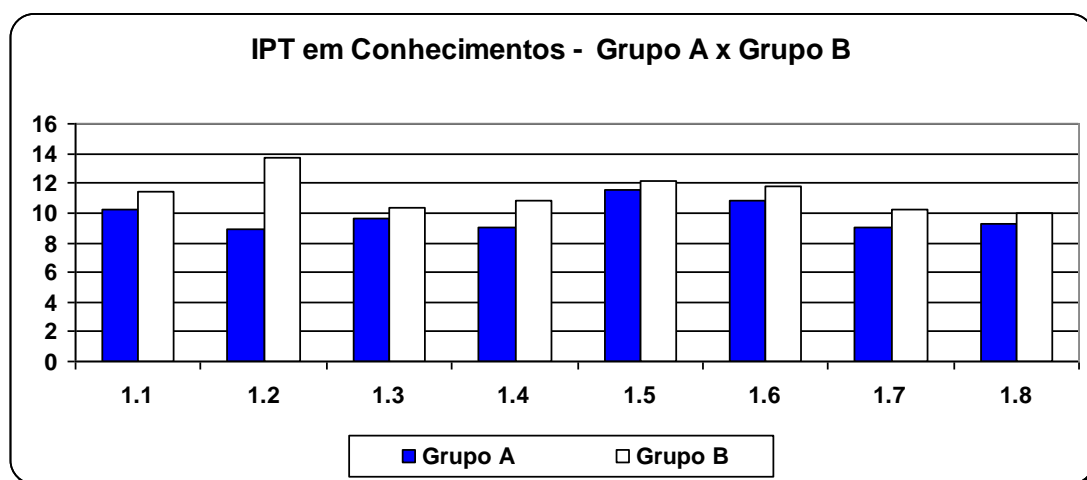


Gráfico 13 - Médias apuradas do IPT em conhecimentos por grupo de gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Com exceção do item 1.2, os dados da pesquisa demonstram semelhanças entre os grupos de gestores em relação às competências identificadas como de maior necessidade para aprendizagem. As maiores médias do IPT se apresentaram nas variáveis dos itens 1.5 (“gestão de pessoas”); 1.6 (“gestão pública”) e 1.1 (“administração pública”).

No item 1.2 (“planejamento estratégico”) ocorre uma particularidade entre os grupos. Consta-se a menor média apurada para os gestores do grupo A ($x_{IPTA} = 8,92$) e a maior média encontrada para os gestores do grupo B ($x_{IPTB} = 13,74$). O resultado é justificável em decorrência da alta média no critério importância e da baixa média de domínio da competência expressas pelos integrantes da gerência intermediária. Infere-se, portanto, que muitos desses profissionais entendem que a referida competência representa uma prática específica dos gestores pertencentes ao nível hierárquico superior. No entanto, mesmo em uma organização pública, para que os servidores possam desempenhar suas funções se envolvendo com os propósitos institucionais é primordial o conhecimento do planejamento estratégico definido. Através da média de IPT apurada ocorre a necessidade de ações no sentido de esclarecer a relevância da comunicação dos objetivos e metas traçadas a toda comunidade universitária.

Em seguida, a competência “gestão de pessoas” foi a que alcançou a maior média entre os grupos de gestores. No *ranking* se destacou nas primeiras posições, indicando que os gestores pesquisados demonstram suas maiores deficiências associadas às questões de gerenciamento de pessoas. Verifica-se que o grupo B atingiu uma média ($x_{IPTB} = 12,17$) ainda superior do que a encontrada no grupo A ($x_{IPTA} = 11,58$). É provável que a média gerência por se relacionar diretamente com a equipe setorial e gerenciar um número maior de pessoas sinta esta dificuldade em maior intensidade. Fica evidente a necessidade de desenvolvimento junto aos gestores de sua capacidade de liderar as pessoas. A competência é classificada na categoria habilidades humanas pelo modelo gerencial de Katz. Independente da posição hierárquica assumida pelo gestor na organização, a função de liderança envolve a destreza no relacionamento interpessoal e grupal, estimulando a motivação entre os membros da equipe e o apoio ao desenvolvimento profissional do grupo.

Os conhecimentos relativos às variáveis “gestão pública” ($x_{IPTA} = 10,83$ e $x_{IPTB} = 11,78$) e “administração pública” ($x_{IPTA} = 10,25$ e $x_{IPTB} = 11,43$) obtiveram significativas médias de IPT, segundo a avaliação dos dois grupos. Verificaram-se elevados índices de importância expressos pelas duas categorias e medianos índices de domínio nestas competências, o que contribuíram para os índices de IPT encontrados. O resultado nos leva a tecer algumas considerações.

A inovação administrativa não deve se restringir apenas às organizações privadas. As entidades governamentais, analogamente, precisam manter os seus gestores adaptados ao perfil da nova gestão pública e da gestão por resultados. Ampliar e atualizar as equipes gerenciais a respeito dos conhecimentos sobre temas específicos de sua área de atuação consiste em promover condições para que o agente público esteja preparado a desempenhar suas atividades com maior domínio, busca pela precisão no trabalho e sua adequação técnica aos fins a que se destina, isto é, agir com eficiência em prol da sociedade. Para isso, investimentos na formação do gestor público com a criação de programas de capacitação direcionados ao corpo gerencial permitem ajustar as deficiências e motivar o espírito inovador no setor público. Reportando-se a Bourgault (2005), a vantagem da modalidade gestão por competências consiste em melhorar a performance organizacional a partir de propostas que configuram mudanças na cultura das instituições públicas.

A seguir, na tabela 21 e gráfico 14, são apresentadas as médias do IPT e o *ranking* das competências na dimensão habilidades para os grupos de gestores entrevistados.

Tabela 21 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Habilidades por Grupo

Grupo A		IPT em Habilidades	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
7°	9,08	1.9-Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	10,35	4°
8°	9,00	1.10-Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	9,26	11°
3°	10,75	1.11-Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	11,17	2°
5°	9,42	1.12-Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	9,52	10°
2°	11,00	1.13-Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	10,17	5°
10°	8,50	1.14-Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	9,26	11°
11°	8,17	1.15-Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	9,87	7°
6°	9,25	1.16-Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	10,83	3°
6°	9,25	1.17-Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.	9,65	8°
10°	8,50	1.18-Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.	9,61	9°
9°	8,83	1.19-Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.	9,57	10°
7°	9,08	1.20-Interpretar e analisar, com senso crítico, as	9,91	6°

		informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.		
4°	9,83	1.21-Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	8,61	12°
1°	11,33	1.22-Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	11,39	1°

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, o gráfico 14 representa as médias atingidas para o cálculo do IPT de cada competência relativa à dimensão habilidades.

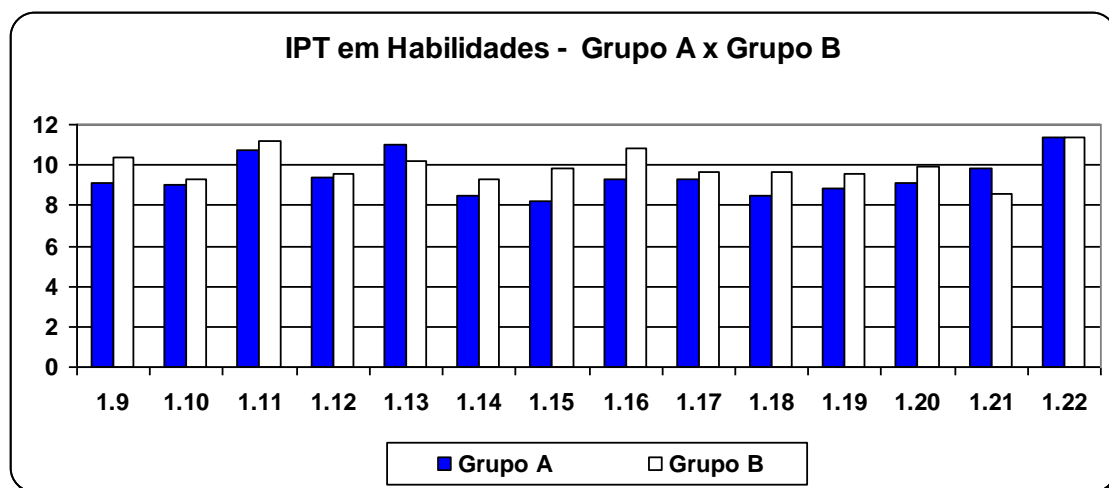


Gráfico 14 - Médias apuradas do IPT em habilidades por grupo de gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa revelam que os itens 1.22 (“manter o equilíbrio emocional”); 1.11 (“identificar tendências e planejar mudanças oportunas”) e 1.13 (“trabalhar com planilhas de dados numéricos e elaborar gráficos”) atingiram as mais significativas médias de IPT para os grupos A e B.

A habilidade “manter o equilíbrio emocional” é a variável que alcançou a média mais elevada entre os grupos de gestores pesquisados ($x_{IPTA} = 11,33$ e $x_{IPTB} = 11,39$) e ocupa o primeiro item (1°) que deve ser priorizado em aprendizagem no *ranking* de competências na dimensão habilidades. Os dados informam a concordância entre os entrevistados. Suas experiências revelam que as atribuições gerenciais exigem um equilíbrio emocional que a maioria dos gestores admite não dominar. O ambiente cercado por demandas concorrentes, pressões causadas por cumprimento de prazos e múltiplas decisões, que se tomadas de forma

equivocas podem comprometer toda a estrutura ou trabalho da equipe, refletem em tensões e estresses difíceis de serem controlados. Os impactos do estresse são estudados por Quinn *et al.* (2003) e de acordo com os autores a questão é crescente em importância para as organizações e seus gerentes, sendo interpretado como um fenômeno global com bruscas conseqüências para a saúde física e cognitiva dos profissionais.

A segunda habilidade que se destacou entre os gestores foi a que requer “identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho” ($x_{IPTA} = 10,75$ e $x_{IPTB} = 11,17$), constituindo o 3º e o 2º itens elencados como prioridade entre a alta e a média gerência, respectivamente. O resultado pode ser um reflexo de que os gestores da esfera pública ainda não dominam completamente o convívio com a mudança em suas práticas gerenciais. Esta competência vinculada ao papel de inovador pertence ao modelo dos sistemas abertos, segundo Quinn *et al.* (2003). De acordo com os autores, o inovador segue o estereótipo do empreendedor. A figura do empreendedor criativo, adaptado a mudanças caracteriza o perfil do gestor pretendido pela administração pública gerencial. Através da pesquisa de campo constata-se que questões relacionadas a gerenciamento de mudanças ainda constituem barreiras a ser vencidas pelos gestores entrevistados. A pesquisa aponta, então, que os gestores públicos ainda necessitam aprimorar o perfil inovador a fim de se adequarem à cultura gerencial implantada no país com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Nota-se que a gestão da mudança está diretamente correlacionada à gestão de processos. O gerenciamento da mudança implica na adaptação dos processos internos à nova realidade vivenciada pela unidade administrativa demandando ajustes nos procedimentos. Moreira e Gutierrez (2010) afirmam que a gestão por processos, por se tratar de um fundamento da excelência na gestão, contribui significativamente na interação dos elementos organizacionais, tornando as empresas mais ágeis, flexíveis e capazes de se adaptar de forma mais rápida ao ambiente do negócio.

A habilidade em “trabalhar com planilhas de dados numéricos e elaborar gráficos” é uma competência que obteve uma das mais altas médias, principalmente entre os gestores do grupo A, ocupando o 2º item a ser priorizado com treinamento para a categoria ($x_{IPTA} = 11,00$). A habilidade incluída na pesquisa a partir da observação direta aponta uma menor média de IPT_B apurada entre os gerentes intermediários se comparados com os da alta gerência, porém o resultado também pode ser considerado expressivo ($x_{IPTB} = 10,17$). O acesso a planilhas numéricas bem organizadas e consultas a relatórios contendo representações gráficas facilitam a visualização dos dados e agilizam sua interpretação. O resultado da pesquisa sugere uma atenção especial para o desenvolvimento desta habilidade

considerando que o bom domínio na construção de planilhas de dados numéricos e de representações gráficas em relatórios pode auxiliar precisamente os gestores nas tomadas de decisão mais rápidas.

Especialmente aos integrantes do grupo B, a competência abordada no item 1.16 (“administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho”) apresenta uma média significativa de $x_{IPTB} = 10,83$. A pesquisa mostra que, principalmente, os gerentes intermediários necessitam de um maior desenvolvimento nesta habilidade. Normalmente esses gestores trabalham mais próximos de sua equipe, gerenciam mais de perto seus colaboradores e, nesse sentido, convivem com as situações de conflitos e divergências de opiniões mais diretamente em seus locais de trabalho. Nestes casos, os gestores atuam na intervenção das discussões procurando controlar a situação e promover a harmonia entre os membros do grupo. O resultado da presente pesquisa confirma os achados de Lippitt (1982) citado por Quinn *et al.* (2003), onde pesquisas realizadas desde a década de 1980 já indicavam que os gerentes dedicam entre 20% e 50% de seu tempo na resolução de atritos entre funcionários, com os gerentes dos escalões inferiores da hierarquia gastando mais tempo que os dos patamares superiores. A partir dos dados da pesquisa, percebe-se que os gestores do grupo B necessitam de um maior controle nessa habilidade para administrar com maior facilidade as relações humanas no ambiente de trabalho. O gerente no papel de solucionador de conflitos é previsto nos modelos gerenciais de Quinn *et al.* (2003) e Mintzberg (1990), tendo como função amenizar diferenças e divergências entre os membros da equipe de trabalho.

A seguir, na tabela 22 e gráfico 15, são demonstradas as médias do IPT e o *ranking* das competências na dimensão atitudes para os dois grupos de gestores pesquisados.

Tabela 22 - Demonstrativo da Prioridade de Aprendizagem em Atitudes por Grupo

Grupo A		IPT em Atitudes	Grupo B	
Ranking	Média		Média	Ranking
4°	9,50	1.23-Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	9,78	5°
6°	8,67	1.24-Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	10,45	3°
8°	8,42	1.25-Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	9,83	4°
5°	9,25	1.26-Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	9,30	7°
3°	9,58	1.27-Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.	9,45	6°

9°	8,33	1.28-Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	9,17	8°
10°	8,17	1.29-Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.	8,95	9°
1°	11,75	1.30-Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.	11,18	2°
7°	8,58	1.31-Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.	7,61	10°
2°	10,58	1.32-Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	11,30	1°

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, o gráfico 15 representa as médias atingidas para o cálculo do IPT de cada competência relativa à dimensão atitudes.

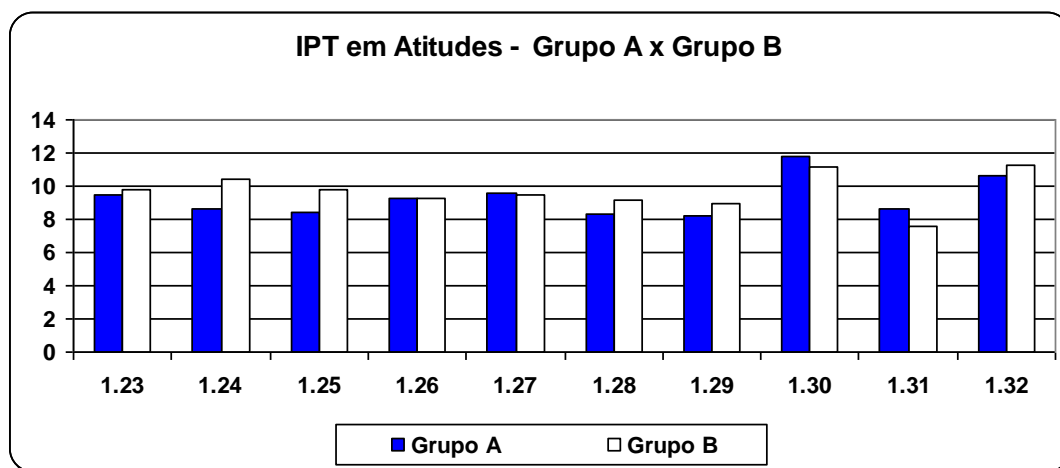


Gráfico 15 - Médias apuradas do IPT em atitudes por grupo de gestores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa retrata certa semelhança de resultados nas competências que apresentam maiores médias de IPT entre os grupos de gestores consultados. Dentre as variáveis de médias mais elevadas para as duas categorias destacam-se os itens 1.30 (“participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial”) e 1.32 (“criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências”), ocorrendo apenas uma alternância de posições de prioridade de treinamento entre os grupos.

A variável do item 1.30 (“participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial”) ocupa o 1° lugar em prioridade no grupo A com média $x_{IPTA} =$

11,75 e o 2º lugar no grupo B com média $x_{IPTB} = 11,18$. Duas situações podem ser provenientes desse resultado: o tempo escasso dos gestores para realizar suas atribuições cotidianas, o que dificulta sua participação em programas de capacitação e a resistência de muitos gestores em aprimorar suas competências, acreditando que apenas os seus subordinados devem participar de cursos de treinamento. Os achados contrapõem-se às orientações de Mastella e Mastella (2008) que defendem o papel dos gerentes de incentivar o aprendizado individual contínuo visando resultados.

Os dados da pesquisa para o item 1.32 (“criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências”) demonstram o quanto a organização necessita investir em gestão do conhecimento. A pesquisa confirma o que foi constatado em estudos realizados no contexto da administração pública, em especial nas Instituições Federais de Ensino Superior. Pelas constatações de Batista (2006), na área educacional pública a gestão do conhecimento não é entendida como uma prioridade, apresentando índices de implantação inferiores a de outros órgãos públicos. Santos (2006) argumenta que a gestão do conhecimento encontra muitas resistências no setor público por implicar em revisões de suas estruturas, processos e recursos humanos. Tendo como compromisso a geração do conhecimento é inadmissível que as universidades públicas ainda estejam caminhando lentamente nessa direção. A implementação de práticas de gestão do conhecimento precisa ser estimulada nessas instituições. Observa-se que a ausência de uma cultura de aprendizagem é ainda bem caracterizada entre as organizações públicas e o impasse resulta em prejuízos ao processo de aprendizagem organizacional.

O item 1.24 (“equacionar problemas, principalmente frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho”) é uma variável que deve ser priorizada, sobretudo, aos integrantes da gerência intermediária. A competência relaciona-se com a capacidade do gestor em desenvolver o pensamento criativo para a resolução de problemas. Neste caso, o papel desempenhado pelo gerente é o do inovador. O resultado da pesquisa apresenta uma das maiores médias ($x_{IPTB} = 10,45$) da categoria, o que demonstra que os gerentes intermediários quando deparados com situações não convencionais encontram dificuldades em solucioná-las. Desenvolver o espírito inovador entre gestores públicos é um desafio que requer uma mudança de comportamento. O incentivo em desenvolver a capacidade criativa deve partir do próprio ser humano, reconhecendo seu potencial e fortalecendo seu desempenho profissional, principalmente em situações inesperadas. Conforme predito por Zarifian (2001), os eventos que acontecem de maneira imprevisível e não programada nas rotinas de trabalho exigem que o indivíduo mobilize recursos para sua resolução, demandando de si certa flexibilidade.

4.3.4 Competências gerenciais relatadas em questão de natureza aberta

Em relação ao registro de competências gerenciais não abrangidas na pesquisa, referente ao item 1.33, de natureza aberta, observa-se uma significativa omissão dos gestores nesta questão em especial. Apenas uma competência foi apontada por um único membro representante da alta gerência, considerando-a relevante para o exercício da função e definida pelo respondente como “habilidade de articular conhecimentos teóricos e técnicos”.

O gestor comenta a importância da referida competência no cotidiano gerencial. A capacidade de articulação entre conhecimentos teóricos e técnicos exerce um papel fundamental na performance do gestor público. O domínio do saber teórico conjugado à experiência técnica tende a fortalecer o papel de liderança do gestor no ambiente de trabalho, confiando-lhe maior segurança nas tomadas de decisão.

As justificativas pelas ausências de indicação de competências não contempladas na pesquisa estão relacionadas ao expressivo número de questões do questionário estruturado, conforme registrado por alguns gestores no espaço reservado ao item 1.33 e em relatos realizados quando do recolhimento do questionário estruturado. Segundo os profissionais, o conjunto de competências estudadas na pesquisa abordou amplo repertório de situações da área gerencial, não sendo necessário listar novas competências de gestão.

4.3.5 Validação de escala auxiliar designada ao aprimoramento gerencial

Após discussões acerca das principais prioridades de aprendizagem que devem receber investimentos junto ao corpo gerencial da unidade administrativa ora pesquisada, nesta seção pretende-se apresentar uma proposta de instrumento capaz de contribuir para o aprimoramento da classe gerencial no que se refere às competências funcionais requeridas aos cargos assumidos pelos agentes públicos.

De acordo com os parâmetros adotados nesta investigação para se diagnosticar as lacunas de competências de gestão, baseados na doutrina de Borges-Andrade e Lima (1983), foi possível observar que as médias finais apuradas para IPT decorrentes das percepções dos gestores deste estudo de caso atingiram valores menores ou iguais a 13,74, na escala de mensuração em que as médias poderiam oscilar entre 1 e 25.

Nos resultados da pesquisa, verifica-se que o grau de importância alcançou médias elevadas ($x > 4,00$) em todos os itens propostos para os grupos de gestores A e B.

Considerando que os valores apurados do IPT para cada dimensão em análise sofrem influências da combinação dos graus de importância e de domínio expressos pelos respondentes, a partir das médias finais obtidas na pesquisa percebe-se que, de um modo geral, os gestores atribuíram valores medianos a satisfatórios quanto ao nível de domínio indicado às competências de gestão abordadas. Não foi detectada nenhuma competência que apontou nível crítico de insuficiência, isto é, $IPT > 20$, o que demonstra que os gestores respondentes se autoavaliam de forma positiva e favorável ao domínio nas competências analisadas.

Independente dos resultados encontrados, a proposta deste estudo é de traçar uma abordagem do perfil gerencial, segundo as competências que se identifica como as mais importantes para o seu desempenho e respectivo domínio sobre as mesmas e, principalmente, diagnosticar se o perfil apurado sob a classificação dos papéis de liderança se converge às características requeridas ao gestor público contemporâneo.

Evidentemente, os resultados aferidos nesta pesquisa correspondem ao atual contexto vivenciado pelos gestores da unidade administrativa em questão, no entanto, em uma avaliação futura pode-se vir a certificar alterações em suas percepções e na mensuração quanto aos graus de competências. Essa premissa agregada à dinâmica de contexto ocorrida nas instituições torna imprescindível que o levantamento de necessidades de treinamento seja realizado periódica e regularmente a fim de se articular ações e medidas que minimizem as discrepâncias relativas ao domínio e que permita a introdução de uma cultura de revisão e atualização das competências gerenciais na organização. Todavia, Pichiai (2010) enfatiza que somente o mapeamento de competências não é suficiente para o desenvolvimento organizacional. Espera-se o envolvimento e o comprometimento dos gestores com a entidade e a criação de uma cultura proativa para a efetiva transformação no setor público.

Nessa concepção é que a área de recursos humanos ganha dimensão e status estratégico na organização. A capacitação profissional sob o aspecto gerencial é ainda um campo que merece ser intensamente explorado no ambiente público. O desenvolvimento e a manutenção dos talentos é uma das atribuições do RH, responsável pelas políticas de gestão de pessoas voltadas ao aperfeiçoamento profissional.

Explorando a conjectura de Bergue (2007), para que o processo de gestão de pessoas no setor público se consagre em êxito é providencial que os dirigentes mobilizem esforços no sentido de alavancar a cultura de aprendizagem no interior da organização.

Baseado nos resultados da pesquisa de campo e visando colaborar para o aprimoramento gerencial da categoria de servidores que exercem funções de direção na

instituição, a tabela 23 apresenta um instrumento, definido em formato de escala genérica, com a intenção de auxiliar nas demandas de treinamento, diagnosticadas a partir das avaliações realizadas pelos gestores nos questionários estruturados.

Tabela 23 - Escala de necessidade de aprimoramento gerencial

Intensidade de Treinamento	Nenhum Treinamento	Seminário (C.H. = 10 h)	Curta Duração (C.H. = 20 h)	Média Duração (C. H. = 30 h)	Longa Duração (C. H. = 40 h)
		$0 < X_{IPT} < 5$	$5 < X_{IPT} < 10$	$10 < X_{IPT} < 15$	$15 < X_{IPT} < 20$

Fonte: Elaborada pela Autora

A tabela 23 demonstra a escala construída pela autora que pretende dar suporte complementar aos resultados da pesquisa de campo. O objetivo é apresentar uma proposta de incentivo à aprendizagem por meio de modalidades específicas de treinamento, de acordo com as médias finais (x_{IPT}) apuradas em cada competência gerencial estudada. A intensidade de treinamento varia em conformidade com os indicadores (x_{IPT}) calculados. Nessa linha de proposta, o desenvolvimento da escala auxiliar não dispensa a utilização preliminar do instrumento de pesquisa que mensura os graus de importância e domínio expressos pelos gestores sob os julgamentos em cada competência de gestão. Com a conjugação dos dois dispositivos pretende-se capacitar os agentes públicos através de uma formação gerencial exclusivamente voltada à categoria, direcionada a aspectos legais, administrativos e operacionais com os quais os gestores se envolvem plenamente quando em suas atividades de gerenciamento dos processos internos e dos recursos humanos no ambiente de trabalho. Nessa concepção, o propósito é estimular, criar e aprimorar conhecimentos, habilidades e comportamentos, qualificações e desempenhos individuais, refletindo-se favoravelmente nas equipes de trabalho através do enriquecimento do debate, troca de experiências e aprendizado organizacional.

A escala apresenta as seguintes modalidades de aprimoramento gerencial:

➤ Nenhum treinamento: quando na avaliação os índices de IPT apurados na competência não atingem média final igual a 5 ($0 < x_{IPT} < 5$). Nesses casos, a competência é considerada plenamente satisfatória e não há necessidade de treinamento por parte dos gestores.

➤ Seminário: quando na avaliação os índices de IPT apurados na competência resultam em média final superior a 5 e inferior a 10 ($5 < x_{IPT} < 10$). Nesses casos, o índice é considerado suficiente, no entanto, recomenda-se uma atualização de carga horária até 10 h para a reciclagem na competência gerencial.

➤ **Curta Duração:** quando na avaliação os índices de IPT apurados na competência resultam em média final superior a 10 e inferior a 15 ($10 < x_{IPT} < 15$). Nesses casos, recomenda-se um treinamento de carga horária até 20 h para o aprimoramento na competência gerencial.

➤ **Média Duração:** quando na avaliação os índices de IPT apurados na competência resultam em média final superior a 15 e inferior a 20 ($15 < x_{IPT} < 20$). Nesses casos, recomenda-se um treinamento de carga horária até 30 h na competência gerencial.

➤ **Longa Duração:** quando na avaliação os índices de IPT apurados na competência resultam em média final superior a 20 e inferior a 25 ($20 < x_{IPT} < 25$). Nesses casos, existe uma insuficiência na competência, sendo recomendado um treinamento de carga horária até 40 h para o aperfeiçoamento gerencial.

Com os avanços da área tecnológica, muitas das modalidades de aprimoramento gerencial podem ser oferecidas em módulos virtuais possibilitando maior flexibilidade de horário na realização do treinamento e aumentando o interesse de participação pelos gestores. O investimento no aperfeiçoamento gerencial proporciona oportunidades para que os servidores melhorem suas performances e desenvolvam as competências necessárias para uma gestão pública de qualidade e em consonância com o Decreto 5.707/2006, que regulamenta as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD (BRASIL, 2006).

O presente instrumento proposto, denominado escala de necessidade de aprimoramento gerencial, foi apresentado a cinco gestores da unidade pesquisada com a finalidade de iniciar o processo de sua validação interna. Para verificar as opiniões acerca da escala construída, os cinco gestores escolhidos que contribuíram nesta etapa da pesquisa tiveram como pré-requisitos 5 anos de experiência no campo gerencial e participação efetiva na fase da pesquisa de campo através do preenchimento do questionário estruturado.

Durante a entrevista, preliminarmente, foi esclarecido a cada participante o conceito de IPT (Índice de Prioridade de Treinamento) e disponibilizado o acesso às tabelas contendo os dados dos questionários estruturados consolidados sob a forma de médias de IPT (x_{IPT}) apuradas em cada competência classificada nas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. A intenção foi identificar se, na visão desses profissionais experientes, a escala proposta é adequada no que se refere às cargas horárias estabelecidas para cada modalidade de treinamento e, se a mesma escala poderia ser utilizada para as três dimensões de competências de gestão. O roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora para concretizar esta etapa de validação do instrumento proposto pode ser consultado no Apêndice D desta dissertação.

Após a análise dos cinco gestores sobre a escala proposta, os resultados da entrevista são descritos a seguir:

➤ Todos os entrevistados concordaram que as cargas horárias propostas condizem com as respectivas modalidades de treinamento especificadas e que a escala única está habilitada a atender às necessidades de aprendizagem nas três dimensões (CHA) de competências gerenciais.

➤ Na opinião dos entrevistados as cargas horárias sugeridas nas diferentes modalidades de treinamento estão aptas a ser validadas e adequadas ao aprimoramento das competências que abordam conhecimentos, habilidades ou atitudes relativas à área gerencial.

➤ Entre os entrevistados não foi mencionada a necessidade de construção de escalas diferenciadas para cada uma das dimensões analisadas. De acordo com os gestores, através das tabelas consultadas observou-se que, em todas as dimensões estudadas, com exceção de apenas uma competência, as médias finais de domínio variaram entre os valores $3,00 < x < 5,00$, significando que podem ser avaliadas em uma mesma escala. E ainda, no entendimento dos gestores, a proposta de que quanto maior a média x_{IPT} apurada em cada competência, maior a duração da aprendizagem necessária, foi interpretada como absolutamente suficiente, garantindo a unanimidade de concordância em relação às cargas horárias escalonadas.

➤ Apenas um dos gestores entrevistados questionou sobre a necessidade de apresentar uma escala caracterizada em 5 pontos (com x_{IPT} variando até o valor 25), considerando que a maior média apurada na pesquisa atingiu $x_{IPT} = 13,74$. Ao respectivo entrevistado foi explicado que a escala montada não se restringia aos resultados da presente pesquisa e sim construída pensando exatamente em atender inclusive pesquisas futuras, onde a média poderia variar entre os indicadores mais elevados. Visando estudos posteriores, a escala proposta atenderia às futuras necessidades de aprimoramento gerencial da organização.

A partir desses esclarecimentos o gestor compreendeu a importância da escala generalizada e reafirmou sua concordância com a proposta apresentada, além de comentar positivamente a respeito da preocupação quanto à abrangência de perspectiva futura observada pela pesquisadora.

Embasado nos resultados finais da pesquisa de campo e utilizando-se da escala auxiliar previamente validada, verifica-se que na atual instância a demanda de aprendizagem aos gestores da unidade administrativa analisada se enquadra nas modalidades ‘Seminário’ e ‘Treinamento de Curta Duração’, previstas com cargas horárias de 10 h e 20 h respectivamente. Todavia, conforme já descrito, os levantamentos das necessidades de

aprendizagem devem ser realizados constantemente pela organização para o perfeito aprimoramento das competências de seu quadro gerencial.

4.4 ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL DOS ENTREVISTADOS

O perfil gerencial dos entrevistados é abordado no bloco 2 do instrumento de coleta de dados. Uma relação de ações gerenciais foi descrita sob duas opções e os gestores deveriam escolher aquela que melhor identificava sua conduta profissional. Na opção ‘A’ foram elencadas características gerenciais atribuídas ao perfil do administrador que reúne traços voltados ao modelo burocrático weberiano. Em contrapartida, a opção ‘B’ apresentou as características conferidas ao perfil do novo gerente, de acordo com a proposta retratada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE e Decreto N° 5.707/2006. A investigação acerca das ações gerenciais na unidade pesquisada visava descobrir se a reestruturação do aparelho estatal e a proposta baseada em competências vem provocando alterações na maneira de agir dos servidores públicos que desempenham atividades na área de gestão. Os resultados apurados estão sintetizados na tabela 24 e gráfico 16.

Tabela 24 - Distribuição da amostra por perfil gerencial

Grupo A – Alta Gerência		Perfil Gerencial	Grupo B – Média Gerência	
fr _A (%)	f _A		f _B	fr _B (%)
66,67%	8	Modelo Weberiano	18	78,26%
33,33%	4	Modelo Gerencial	5	21,74%
100,00%	12	Total	23	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda f_A = frequência dos respondentes do grupo A; f_B = frequência dos respondentes do grupo B;
fr_A(%) = frequência relativa do grupo A; fr_B(%) = frequência relativa do grupo B

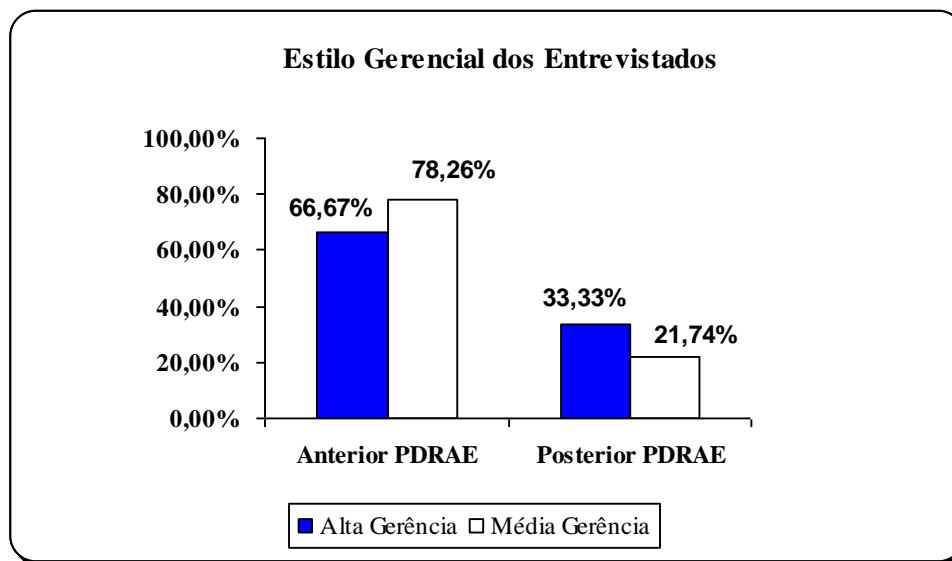


Gráfico 16 - Estilo gerencial dos gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa revelam uma amostra composta por gestores cujas características preponderantes se enquadram no estilo gerencial do modelo weberiano, anterior ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Percebe-se um significativo percentual de entrevistados declarando exercer suas atividades baseados em normas e regulamentos, com ênfase no controle e acompanhamento dos procedimentos administrativos internos. Em contrapartida, observa-se um percentual, em ascensão, de gestores que assumem desenvolver suas tarefas alicerçadas no modelo gerencial, fundamentado no PDRAE, iniciando um processo de mudança de estilo na esfera gerencial da unidade pesquisada. Considerando que o sistema de gestão por competências ainda é bem recente nas IFES, com sua implementação a partir do Decreto 5.707/2006, ressalta-se que os dados da pesquisa de campo demonstram a nova tendência ganhando espaço, em especial, entre os gestores da alta gerência (33,33%). Evidentemente, esse resultado tem muito a expandir, mas aos poucos vai se refletindo aos gestores da média gerência (21,74%) e, nessa fase de transição, significa o princípio da quebra de paradigma em busca da eficiência na administração pública. É importante destacar que a receptividade pelos gestores da alta gerência ao modelo contemporâneo indica que a instituição se mostra interessada a trilhar em direção aos rumos da nova gestão pública.

Reportando-se aos resultados das médias de IPT apuradas na dimensão habilidades item 1.11 (“identificar tendências e planejar mudanças oportunas”- $x_{IPTA} = 10,75$; $x_{IPTB} = 11,17$) e na dimensão atitude item 1.24 (“equacionar problemas, principalmente frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho” - $x_{IPTB} = 10,45$), apesar de não apresentarem níveis críticos, considerando a escala que varia de 1 a 25, temos alguns dos

maiores índices de *gap*, sendo essas competências sugeridas para receber investimentos em aprendizagem. As referidas competências-chave são atribuídas ao papel de inovador, segundo os pressupostos de Quinn *et al.* (2003). Os achados da pesquisa exemplificam a importância de estimular o desenvolvimento do perfil inovador entre os gestores investigados com o objetivo de se adequar ao perfil definido no PDRAE. A proposta envolve associar inovação a uma qualidade superior na prestação dos serviços. Segundo Costa *et al.* (2012), as organizações percebem cada vez mais a relevância em desenvolver mecanismos no sentido de aumentar a qualidade na busca pela melhoria da satisfação de seus clientes.

A combinação dos resultados constantes da tabela 24 e das médias apuradas nos itens 1.11 e 1.24 demonstram a complexidade e a dificuldade em converter o comportamento de uma categoria marcado por décadas sob uma forma específica de agir na administração pública. Os achados contemplam a visão de Junquillo (2004) que afirma que as ações dos administradores burocráticos refletem práticas cotidianas construídas a partir de um processo histórico-social, compreendendo traços inerentes à cultura brasileira que influenciam suas posturas no interior das organizações públicas. No entanto, ainda segundo pesquisa realizada pelo autor, dados empíricos apontam a existência de características híbridas intercalando-se entre o perfil weberiano e o perfil sugerido pela nova gestão pública.

O estilo gerencial predominante entre os gestores pesquisados informa a importância em se criar medidas que estimule cada vez mais um perfil diferenciador e atualizado, culminando em práticas administrativas que se ajuste ao mais recente modelo gerencial estipulado pelo governo federal. Para a efetiva transformação das organizações públicas é vital que se incentive o desenvolvimento de profissionais com espírito empreendedor consolidado e orientado por resultados, com a criatividade apurada para tomar decisões em situações adversas e inesperadas e, ainda, conscientes de que toda mudança requer de sua parte um princípio inovador e flexível.

Somente com ações significativas, amplas e concretas direcionadas à categoria gerencial é que a dimensão cultural poderá ser gradativamente modernizada e, assim, tornar o perfil do administrador público mais apropriado às expectativas da nova gestão pública. Seguindo tal propósito, as mudanças no setor público devem ser apoiadas pelos dirigentes máximos de cada órgão e incentivadas através de programas de formação coordenados pela área de recursos humanos, a fim de que competências e práticas gerenciais contemporâneas sejam incrementadas e se estabeleça por completo uma reconstrução no perfil gerencial dos agentes públicos que exercem funções de direção.

De acordo com os resultados obtidos através da amostra da pesquisa, observa-se que na unidade investigada são necessários investimentos na cultura administrativa dos agentes públicos para que o protótipo do novo gerente se fortaleça e se torne mais presente em suas condutas e práticas gerenciais.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A crescente demanda da sociedade contemporânea por melhoria na qualidade dos serviços públicos tem levado as instituições governamentais a repensar sobre os métodos de trabalho e de gestão adotados. Reconhecer a importância de investimentos no capital intelectual interno e no talento individual das pessoas constitui fator diferenciador para que o setor público prossiga em constante processo de reestruturação e modernização. De fato, as instituições públicas apresentam algumas peculiaridades em relação aos critérios de gestão quando comparados aos modelos gerenciais da iniciativa privada, no entanto, nada impede que continuem experimentando novas tendências, visando reparar prováveis deficiências e, desta forma, promover mudanças que resultem em satisfação ao cidadão.

Com a implementação da reforma gerencial brasileira, a esfera pública incrementou diferentes diretrizes ao perfil do administrador público. Esse modelo de gestão, que prioriza a eficiência, incorpora ao gestor público um conjunto de competências que norteia os principais eixos de discussão deste trabalho acadêmico. O perfil burocrático, fundamentado no modelo weberiano, cede espaço para o perfil do novo gerente empreendedor, o qual incorpora múltiplas atribuições. Nesse contexto, torna-se prioritário o investimento na formação adequada desses agentes públicos. O incentivo a programas de desenvolvimento gerencial representa uma das medidas complementares que desencadeia o aprimoramento das capacidades profissionais na área gerencial pública.

As Instituições Federais de Ensino Superior, sentindo o apelo das demandas por qualidade e apoiadas pelo governo federal através do Decreto N° 5.707/2006, têm procurado implantar sistemas de gestão que se enquadrem na concepção da nova cultura. A gestão baseada em competências ao ser inserida nessas organizações como uma ferramenta cerca a atmosfera dos conhecimentos, habilidades e atitudes, e ganha novos direcionamentos inclusive para a categoria gerencial. A partir da reflexão sobre as exigências e realidades do setor público em relação às competências específicas dos profissionais ocupantes de funções de direção, o estudo permitiu mapear as diferenças de percepções entre os gestores pesquisados. Através da autoavaliação acerca da importância e do domínio individual de cada variável foi possível descobrir as lacunas de competências gerenciais existentes, apontando aquelas que necessitam de maior desenvolvimento na unidade administrativa analisada.

Reportando-se aos resultados da pesquisa de campo realizada junto aos gestores e

diante das evidências presentes neste estudo de caso, é pertinente tecer algumas considerações e diretrizes apresentadas a seguir.

Em relação aos objetivos estabelecidos, as competências profissionais relativas ao administrador público contemporâneo foram traçadas mediante cuidadoso e amplo mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes às práticas gerenciais na esfera pública, de acordo com a revisão da literatura, e cuja base foi consolidada pela percepção subjetiva da categoria, além da investigação a respeito dos papéis de liderança desempenhados no exercício de suas atividades. A partir dos julgamentos realizados foi observado que, de um modo geral, ocorreram pequenas diferenças nas avaliações dos dois grupos de gestores entrevistados (alta e média gerências), indicando uma homogeneidade de percepções entre os representantes dos grupos analisados.

No critério importância, as competências atingiram médias mais elevadas se comparadas ao critério domínio. Foi diagnosticado que todas as competências abordadas na pesquisa alcançaram grau relevante de importância para o desempenho no trabalho cotidiano. Em relação ao nível de domínio das competências demonstrado pelos gestores em suas práticas gerenciais resultou em graus medianos a satisfatórios na escala utilizada.

Os dados da pesquisa revelaram que entre as competências que atingiram as maiores médias nos julgamentos e, portanto, consideradas mais importantes pelos grupos de gestores na dimensão conhecimentos foram: “administração pública”; “conhecimento técnico” e “gestão de pessoas”.

Na dimensão habilidades ficou constatado uma variação de opiniões entre os grupos. No grupo da alta gerência as competências citadas como as mais importantes foram: “administrar do tempo na execução das atividades” e “manter o equilíbrio emocional em situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho”. Os integrantes da média gerência apontaram como as mais relevantes: “promover o espírito de equipe do grupo”; “manter comunicação interpessoal com a equipe” e “administrar situações de conflitos”.

Na dimensão atitudes, dentre aquelas registradas com maior médias destacam-se, no grupo da alta gerência: “reconhecer as próprias limitações profissionais” e “delegar tarefas e responsabilidades”. Os membros da média gerenciam citam: “criar um ambiente propício ao compartilhamento e transferência de conhecimentos/experiências”; “reconhecer as próprias limitações profissionais” e “participar de cursos direcionados ao aprimoramento gerencial”.

Através dos resultados da pesquisa, discutidos no capítulo quatro, o presente trabalho permitiu identificar as principais lacunas de competências, aquelas que demandam maior investimento em aprendizagem para o aprimoramento das equipes gerenciais entrevistadas.

De acordo com a amostra de gestores consultados, os *gaps* de competências profissionais encontrados que ganharam maior destaque em ambos os grupos gerenciais foram:

i) na dimensão conhecimentos

➤ item 1.2 – Planejamento estratégico: nessa questão foi apontada uma particularidade entre os grupos de gestores. Verificou-se a única discrepância de opiniões, ou seja, a mais acentuada diferença de percepção entre as duas categorias gerenciais envolvidas. O resultado revela o maior domínio da competência pelos gestores do nível hierárquico superior da unidade administrativa pesquisada. Os integrantes da média gerência expressaram elevados índices no critério importância e baixo domínio nesta variável. A justificativa da lacuna encontrada é atribuída ao fato dos profissionais da alta gerência ser considerados os principais responsáveis pela articulação das estratégias organizacionais.

➤ item 1.5 – Gestão de pessoas: entre as competências abordadas na dimensão conhecimentos foi a que atingiu a maior média para prioridade em treinamento, ocupando as primeiras posições no *ranking* de aprimoramento gerencial das competências envolvidas. Os gestores pesquisados expressaram que suas maiores deficiências no ambiente de trabalho estão associadas às questões relacionadas ao gerenciamento de pessoas, independente do nível hierárquico gerencial que exercem atualmente na instituição pública. A lacuna é evidente entre os dois grupos de gestores que demonstraram um alto grau de importância para a competência e reconheceram as limitações em relação ao domínio, o que indica a necessidade de se intensificar ações direcionadas aos profissionais visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades humanas.

ii) na dimensão habilidades

➤ item 1.22 – Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho: esta questão representa a variável que deve ser priorizada a nível de aprendizagem no *ranking* de competências da dimensão habilidades. Os gestores entrevistados das duas categorias gerenciais admitiram não dominar plenamente a referida competência. O ambiente de pressão e estresse vivenciado em suas experiências cotidianas reforça a necessidade de manter o autocontrole diante das situações adversas ocorridas, demandas concorrentes a serem priorizadas e múltiplas decisões a serem tomadas.

➤ item 1.11 – Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho: esta lacuna observada pela amostra dos entrevistados demonstra que os gestores possuem dificuldades no convívio com a mudança em suas práticas gerenciais, inferindo-se que os gestores públicos pesquisados precisam aprimorar o perfil

inovador a fim de se adequarem à cultura gerencial implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

➤ item 1.16 – Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho: a questão apresenta diferença de percepção entre os grupos de gestores. Os entrevistados da média gerência apresentaram maior dificuldade no gerenciamento dessa competência quando comparado com a avaliação realizada pela alta gerência. Pela maior proximidade dos gestores de nível intermediário com sua equipe setorial, estes convivem mais diretamente com situações de conflitos e divergências de opiniões nos locais de trabalho. Nesse contexto, tais profissionais devem saber agir e intervir nos momentos de discussões visando controlar a situação e manter a harmonia entre os membros do grupo. Nota-se que a habilidade abordada encontra-se diretamente relacionada ao gerenciamento de pessoas no ambiente de trabalho.

iii) na dimensão atitudes

➤ item 1.30 – Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial: nessa questão houve semelhança de percepção entre os grupos consultados. As amostras de gestores expressaram dificuldades em participar de cursos atribuindo como principal fator a escassez do tempo para realizarem as diversificadas atividades de natureza gerencial, alegando limitações para se ausentar de seus postos de trabalho para participarem de programas de capacitação. Apesar dos entrevistados demonstrarem alto grau de importância declarado nessa variável não foi avaliado sob o mesmo grau no critério domínio, o que resultou em elevado índice de aprendizagem para as categorias.

➤ item 1.32 – Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho: nessa questão foi possível observar que a amostra de gestores, independente do nível hierárquico, concordam que as experiências transferidas são importantes para o desempenho profissional. No entanto, na prática, o envolvimento com a aprendizagem organizacional não foi percebido em igual proporção no critério domínio. Os resultados indicam a necessidade de investimentos em gestão do conhecimento na entidade educacional pública investigada.

Considerando os índices de prioridades de treinamento apurados, foi criada e validada uma escala cuja proposta visa atender às demandas de aprimoramento gerencial para a instância atual e futuras realidades vivenciadas pela organização. O objetivo foi atingido ao apresentar um instrumento capaz de incentivar a aprendizagem que versa acerca de temas relacionados especificamente à área gerencial e que permite uma formação voltada ao

interesse desse público. O instrumento denominado escala de necessidade de aprimoramento gerencial apresenta modalidades de treinamento em que a intensidade varia em conformidade com os indicadores de prioridade encontrados nas percepções dos gestores. Os múltiplos papéis que desempenham intensificam o entendimento de que diferentes circunstâncias exigem competências diferentes a serem exercidas. Diante dessa perspectiva, identificar periodicamente as discrepâncias e administrar as lacunas emergentes corrobora com o modelo de gestão baseado em competências, pautado em eficiência e resultados.

A pesquisa de campo também investigou o perfil dos entrevistados, amparado nos modelos de gestão weberiano e gerencial, mediante as ações adotadas no ambiente de trabalho. Os achados caracterizaram o estilo burocrático weberiano se sobrepondo ao estilo recomendado pela reforma gerencial e decreto nº 5.707/2006. No entanto, foram detectados indícios de características do novo estilo de gestão presentes na unidade pesquisada. Esse resultado aponta a importância da continuidade ao desenvolvimento de programas de conscientização e atualização dos valores propostos pela nova gestão pública. A transição representa um período que requer dos gestores reflexões sobre suas práticas administrativas. É fato que, pela própria natureza das organizações governamentais, a burocracia focada em controle nunca deixará de existir, mas a reforma gerencial foi incrementada na expectativa de que, a médio e longo prazos sejam percebidas mudanças significativas no comportamento dos agentes públicos. Pelo período temporal transcorrido, gradativamente, estima-se um equilíbrio na conduta profissional relativa às características delineadas no novo perfil gerencial. Contudo, as ações gerenciais preponderantes combinadas às avaliações de domínio em algumas competências demonstraram na pesquisa a necessidade de avançar, particularmente, no aspecto das relações humanas e da inovação.

Seguindo uma das classificações definidas por Mintzberg (1990) nos diferentes papéis desempenhados pelos gerentes, estes constituem elos de ligação entre os membros internos e as partes interessadas, responsabilizando-se pelo intercâmbio com outras equipes e pela transferência mútua de informações através de parcerias. Nesse sentido, insta ressaltar a importância do desenvolvimento não somente de ordem técnica e decisória, mas também de suas habilidades humanas interpessoais. Muitas vezes os profissionais são convidados a assumir cargos em funções de direção por sua capacidade técnica, sem ser preparados para gerenciar pessoas e lidar com as divergências no relacionamento interpessoal e grupal. As complexas atribuições vinculadas ao gestor público requisitam o domínio de diferentes competências, constituindo como grande desafio a correlação entre todas as variáveis envolvidas.

Não obstante, os profissionais da área gerencial assumem o compromisso de viabilizar as transformações no interior da organização. E o processo de aprendizagem representa o elemento-chave que sustenta o desenvolvimento de suas habilidades e estimula o espírito de mudança. A fim de criar um ambiente propício à inovação, é imprescindível que as organizações públicas direcionem suas atenções à gestão do capital intelectual e promovam ações efetivas, capazes de incentivar a transferência de experiências entre os integrantes do grupo de trabalho. Somente através de iniciativas concretas é que a administração pública terá condições de garantir uma gestão diferenciada, baseada em resultados, pautada no compartilhamento de saberes e adequadamente estruturada para a prestação de serviços de qualidade em prol do interesse público.

Os investimentos no âmbito da gestão do conhecimento são iniciativas que podem contribuir para o sucesso da transformação na esfera pública. A complexa mudança organizacional nessas entidades inclui uma revisão de natureza cultural. A disseminação do conhecimento entre os integrantes do corpo gerencial e, entre gestores e membros de sua equipe, torna-se essencial para a preservação da memória organizacional e garantia do planejamento de sucessão. Evoluindo nesta direção estaremos traçando o verdadeiro espírito empreendedor, criando oportunidades para a melhoria dos processos internos, dos relacionamentos no ambiente de trabalho, da preparação à sucessão gerencial e de uma efetiva reconstrução na filosofia cultural moldada em princípios da inovação.

Considerando este estudo de caráter exploratório, pretende-se com os resultados obtidos permitir uma maior compreensão sobre a temática abordada e servir de subsídios para a continuidade do processo de pesquisa, ao desenvolvimento de trabalhos futuros.

No que se refere às propostas de pesquisas futuras, sugere-se:

- a) expansão das percepções a um escopo mais amplo, com a aplicação da metodologia e abordagem a servidores diretamente subordinados aos gestores da unidade administrativa central, extraindo novas visões acerca dos graus de importância e domínio das competências gerenciais entre as duas categorias envolvidas;
- b) investigação junto aos gestores das unidades acadêmicas a fim de confrontar os resultados com os obtidos na presente pesquisa de campo.
- c) ampliação dos estudos a outras instituições federais de ensino superior, replicando a metodologia desta pesquisa em diversos estados do território nacional. Com investigações empíricas a partir de amostras probabilísticas representativas seria possível analisar como se caracteriza a relação aprendizagem e competências entre as diferentes regiões do país e evidenciar interessantes comparações em função dos aspectos comportamentais dos gestores.

O presente trabalho acadêmico foi elaborado com a intenção de contribuir para a reflexão e o avanço do debate teórico acerca da temática ‘competências’ associada às atividades de natureza gerencial na administração pública. Espera-se que a pesquisa desenvolvida se transforme em fonte de conhecimento e compreensão para o despertar de políticas de formação gerencial destinadas ao aprimoramento das capacidades técnicas, humanas e comportamentais dos profissionais ocupantes de funções gerenciais na universidade pública investigada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público Brasília**. Vol. 57, nº4, p. 549-563, out/dez 2006.

ARAÚJO, M. A. D. de.; PINHEIRO, H. D. Reforma Gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.

AWORTWI, N. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**, v. 76, n. 4, p. 723–748, December, 2010.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1998.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, mai, 2006 (Texto para discussão, n. 1181). Disponível em : < http://desafios.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1181.pdf> . Acesso em: 02/10/2011.

BEHESHTIFAR, M.; MOGHADAM, M. N. Studying the competency-related models in succession planning. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 34, p. 113-121, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. revisada e atualizada. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BILHIM, J. A. F. **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da Pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 5-14, set./out. 1983.

BOURGAULT, J. Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques. **Revue française d'administration publique**, v. 4, n. 116, p. 609-622, 2005.

BRANDÃO H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; FREITAS, I. A.; VIEIRA, F. T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Emenda Constitucional N.º. 19/98**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 dez. 2011.

_____. Decreto n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 15 nov. 2011.

_____. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 jul. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 12 set. 2011.

_____. Ministério do Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos. **Política Nacional de Gestão de Pessoas no Governo Lula: uma construção negociada e inovadora**. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/casacivil/foruns/static/arquivos/apresent_sm.pdf. Acesso em: 06 set. 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010**. Brasília, MP, 2010. 105 p.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm>. Acesso em: 12 ago. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, jul.2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 52, n.1, p. 5-24, jan./mar. 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 3, p. 1-18, set./out./nov. 2005. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-3-SETEMBRO-2005-BRESSER.pdf>>. Acesso em 24 ago. 2010.

BÜNDCHEN, F; ROSSETO, C. R; SILVA, A. B. da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. Edição 69, n. 2, p. 396-423, maio/agosto 2011.

BYRNE, S. M. The Value of Human Resource Development to an organization; Providing Technical Assistance to Small Manufacturing Companies. **Unpublished Dissertation**. Virginia Polytechnic Institute and State University, 1999.

CAMPOS, N. M. de; PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUL, 10. 2010, Mar del Plata, Argentina. **Anais do**. Mar del Plata, 8-10 dez., 2010.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B.; RIBEIRO, A. R. B. Elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para instituições de ensino superior. **Revista Gestão Industrial**. Paraná, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, v. 5, n. 3, p. 219-234, 2009. Disponível em <revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/download/.../318>. Acesso em 20 jan. 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARLIN, T. M.; YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. Public sector performance reporting: the intellectual capital question? In: INTERNATIONAL RESEARCH SYMPOSIUM ON PUBLIC MANAGEMENT, 9., 2005, Bocconi University, Milan, 6-8 April, 2005.

CARVALHO, A. V. de. NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTILHO, N. T.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru, São Paulo. **Anais do**. São Paulo, 08-10 nov., 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999b.

CHUNG, R.; WU, C. The identification of personnel director`s competency profile through the use of the job competence assessment method. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 405-415, 2011.

CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF, ano 50, n. 1, p. 123-145, jan./mar. 1999.

COELHO, M. P. C.; FUERTH, L. R. A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. **Revista Cadernos de Administração**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, Jan–Jun/2009.

Disponível em <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_5.pdf>. Acesso em 20.3.12

COLOMBO, Euclides Pedro. **Gestão do conhecimento: as relações entre aprendizagem, competências e capital intelectual numa instituição financeira**. 2007. 55f. Monografia (Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Rio Grande do Sul, 2007.

COSTA, H. G.; COSTA, E. C.; CARVALHO, R. A.; GUTIERREZ, R. H. Mapeamento de lacunas de percepções no negócio de e-procurement sobre o desempenho organizacional. **Revista Dirección y Organización**, n. 47, p. 62-69, 2012.

CURY, A. C. H. Formação de competências no ensino superior: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 25., 2005. Porto Alegre, RS. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0837.pdf. Acessado em 21 jan. 2012.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A Gestão por Competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. **Revista APGS-Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v. 1, n. 2, p. 1-20, abr./jun. 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Ambigüidades e dilemas do trabalho gerencial. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Ed.50, v. 12, n. 2, mar./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes>>. Acesso em 20.03.2012.

FARD, H. D.; RAJABZADEH, A.; HASIRI, A. Organizational trust in public sector: explaining the role of manager`s managerial competency. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, p. 29-43, 2010, Available online at <http://www.eurojournals.com>.

FEIJÓ, J. E. O.; SILVA, M. C. Capital humano: a vantagem competitiva da Petrobrás. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 4., 2007, Resende, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: http://www.aedb.br/anais-seget07/arquivos/gp/1355_capital.pdf. Acesso em 16 jan. 2012.

FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

FERNÁNDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? **American Review of Public Administration**, v. 41, n.1, p. 23-47, 2011.

FERREIRA, S. M. M. Liderança no século XXI. **Revista do Programa Gestão Participativa**. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Construindo o Conceito de Competência. Curitiba, **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial 2001, p.183-196.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, J. H. S.; SANTOS, J. N. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 736-756, set./dez. 2010. Disponível em <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestoesociedade/article/viewFile/1237/859>>. Acesso em 27/01/12.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem com estratégia de TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABAAD, G.; Mourão, I. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

JUNQUILHO, G. S. Nem “Burocrata” nem “Novo Gerente”: O “Caboclo” e os Desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 137-156, Jan./Fev., 2004.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LOCHA, Marta Lúcia Marinatto. **Alinhamento da gestão por competências à gestão do conhecimento e diretrizes organizacionais**: uma proposta de meta-modelo aplicado a estudos de caso. 2009. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais do Rio de Janeiro**: UFF, 2008. p. 1-21.

LUZ, T. R.; VIEIRA, A. **Do saber aos saberes**: Confrontando as noções de qualificação e de competência. São Paulo: [s.n.], 2004.

MAIA, L. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011.

MACIEL, A. V. M.; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – Painel 26: desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. Brasília, maio, 2009.

MADUREIRA, C. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MALDANER, I. S.; VIEIRA, R. S.; GIOVANELLA, G.; CARDOSO, A. F. FONSECA, M. P.; JANING, C. Treinamento de desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. XIII, n. 18, p. 43-55, 2009.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n.1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MARCHESINI, P. R. A. Gestão estratégica de pessoas e aprendizagem organizacional no programa nuclear da Marinha do Brasil. um estudo de caso. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA, USP, 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/218.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2011.

MASTELLA, A. S.; MASTELLA, A. S. O papel dos gerentes diante do processo de aprendizado organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. XII, n. 14, p. 133-147, 2008.

- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEDEIROS, M. H.; OLIVEIRA, R. R; AMORIM, T. N. G. F. Gestão da Educação Corporativa na Justiça Federal da 5ª. Região: Análise de sua efetividade. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**. Recife, v. I, n. 1, p. 72-95, fev. 2010.
- MENDES, R. G. As modalidades de licitação. **Revista Zênite – Informativo de Licitações e Contratos – ILC**. Curitiba, n. 215, p. 5-19, jan, 2012.
- MENEZES, M. J. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. **Administração de Empresas em Revista/ Faculdades Integradas Curitiba**. Curitiba, ano 1, n. 1, 2002.
- MENON, D. M.; COLTRE, S. M. Criação de um banco de potenciais humanos para órgãos públicos. Unicentro-**Revista Eletrônica Lato Sensu**. Paraná, ano 4, n. , p. , 2008. Disponível em www.unicentro.com.br.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact, **Harvard Business Review**, 1990.
- MOREIRA, Eunice Aparecida de Lima. **Avaliação da gestão da capacitação em órgão público – estudo de caso: Centro Universitário**. 2004. 128f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- MOREIRA, Maria José Belém Martins. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG**. 2010. 111f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.
- MOREIRA, M. J. B. M.; GUTIERREZ, R. H. Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão CNEG**. Rio de Janeiro, 2010.
- NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 50, n. 2, p. 5-18, abr./jun.1999.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 50, n. 2, p. 66-90, abr./jun.1999.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: UnB, 1998.

PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais eletrônicos...** Portugal, 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043904.pdf>. Acesso em 12 jul. 2011.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1996.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2010.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba, **Anais do**. Paraná, 2004.

PICHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2010.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo: DVS Editora, 2008.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMÍREZ, Y. Intellectual capital models in Spanish public sector. **Journal Intellectual of Capital**. v. 11, n. 2, p. 248-264, 2010. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm>> Acesso em 29/02/2012.

RHODES, M. L.; BIONDI, L.; GOMES, R.; MELO, A. I.; OHEMENG, F.; PEREZ-LOPEZ; G.; ROSSI, A.; WAYHU, S. Current state of public sector performance management in seven selected countries. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 3, p. 235-271, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Carla de Azeredo Coutinho. **As correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais**. 2008. 135f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

RODRIGUEZ, D.; PATEL, R.; BRIGHT, A.; GREGORY, D.; GOWING, M. K. Developing competency models to promote integrated human resource practices. **Human Resource Management**, v. 41, n. 3, p. 309–324, 2002

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, A. P. dos. Gestão do conhecimento em organizações que aprendem: gestão de competências e retenção dos talentos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala, **Anais do.**, p.7-10, nov. 2006.

SANTOS, E. M. dos. **Restos a pagar não processados: um estudo da viabilidade de uso como indicador de desempenho dos gestores públicos**. In: Qualidade do gasto público. Finanças Públicas – XV Prêmio Tesouro Nacional, 2010.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVESTRE, M. F. **Mapeamento de competências do profissional que atua no desenvolvimento de programas de avaliação da conformidade: estudo de organização do setor público sob a percepção de seus funcionários**. 2010. 126f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

SIMAS Jr., P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. XIII, n. 18, 2009.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

SOUZA, E. C. L. de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan/fev. 2002.

SOBRINHO, J. H.; BRITTO FILHO, L. A. F. N.; TEIXEIRA, V. A.; ROCHA, M. N. N.; ROMÃO, J. E.; SPINELLI, M. V. C. **Licitações e contratos administrativos**. Controladoria-Geral da União – CGU, Brasília/DF, 2011. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br>>. Acesso em 12. jul. 2012.

STEIL, Andrea Valeria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 218f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática.** Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2005.

TROSA, S. **Gestão por resultados.** Brasília: Revan, 2001

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. 3d. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p. 303-329, mar./abr., 2011.

YIN, R. K. **Um estudo de caso: planejamento e métodos,** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. Para que servem os estudos de caso único?. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD – Rio de Janeiro, RJ, set./2011.

GLOSSÁRIO

Accountability - relações de responsabilidade entre os gerentes públicos e os empregados, os ministérios e os órgãos autônomos ou agências, entre a administração pública e as autoridades políticas, a administração pública e os cidadãos, o Legislativo e o poder Executivo do governo, e entre os setores público e privado para o fornecimento de serviços, focando nos resultados, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos cidadãos.

Agências Executivas - instituições estatais que executam atividades exclusivas de Estado.

Agências Reguladoras - entidades com autonomia para regulamentarem os setores empresariais que operem em mercados não suficientemente competitivos. A lei deixará espaço para ação reguladora e discricionária da agência.

Cargo de Direção - designado às atividades relativas à alta gerência, cujas funções são consideradas estratégicas para a instituição.

Cidadão-Cliente - termo utilizado por autores para reforçar a idéia de que o principal cliente da instituição pública é o cidadão. Nessa concepção, suas necessidades devem ser priorizadas e atendidas de maneira satisfatória. A satisfação do cliente é parte integrante dos esforços de mensuração de desempenho por parte do profissional da esfera pública.

Contrato de Gestão - instrumento que define as relações e compromissos entre os signatários, cujo objetivo é dotar as entidades que o assinam de maior autonomia administrativa e gerencial em troca de metas de desempenho e ferramentas de controle estabelecidas no próprio contrato.

‘Enxugamento’ - diminuição no número de funcionários que trabalham em regime de tempo integral nas organizações públicas. A estratégia governamental, adotada por diversos países, compreende em manter trabalhadores em regime de tempo parcial ou de contrato visando reduzir custos na área de recursos humanos.

Função Gratificada - designada às atividades relacionadas à média gerência, cujas funções são identificadas a nível tático, de acordo com a estrutura de cada unidade administrativa da instituição.

Gap - lacunas de competências profissionais existentes entre àquelas necessárias ao alcance do desempenho esperado e as disponíveis na instituição.

Gestor / Gerente Público - servidor que exerce atividade gerencial na administração pública. É classificado hierarquicamente pelo nível gerencial que ocupa na instituição, a saber, CD (Cargo de Direção) ou FG (Função Gratificada).

Organizações Sociais - instituições híbridas entre o Estado e a sociedade que executam os serviços sociais e competitivos. Organizações públicas não-estatais autorizadas pelo poder legislativo a receber dotação orçamentária, ou seja, financiadas pelo orçamento do Estado e supervisionadas através de contratos de gestão celebrados com o poder executivo. Sua receita deriva integral ou parcialmente de recursos do Tesouro.

Terceirização - técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja no objetivo final.

Treinamento - refere-se à qualificação de pessoas para o exercício de atividades de natureza operacional (ainda que alocadas em níveis estratégico ou tático). É a educação profissional, de curto prazo, que possibilita à pessoa adquirir conhecimentos e habilidades técnicas para sua aplicação e adaptação ao trabalho.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Estudo Bibliométrico

O presente estudo bibliométrico visa diagnosticar os mais relevantes e citados periódicos que abordam o tema competências gerenciais na administração pública. Conforme enfatizado por Booth, Colomb e Williams (2000), a biblioteca é o local apropriado para a obtenção dos recursos necessários à elaboração de qualquer pesquisa, priorizando-se o acesso às obras de referência para enriquecimento do trabalho. Neste contexto, “biblioteca” ganha um sentido ampliado. Para a fundamentação deste ensaio foi consultada a biblioteca virtual do Portal de Periódicos CAPES, que reúne e disponibiliza à comunidade acadêmica o acervo das produções científicas nacionais e internacionais efetivamente reconhecidas pela qualidade literária. A base de dados eletrônica Scopus foi escolhida como a plataforma de suporte para o referido estudo, sendo previamente analisados e criteriosamente selecionados os principais artigos correlacionados à temática abordada neste trabalho.

A seguir, são apresentados a seqüência da pesquisa realizada e os respectivos resultados.

Pesquisa na base CAPES/SCOPUS (consolidada em 17/junho/2012)

1. Acesso ao site Periódicos CAPES: www.periodicos.capes.gov.br – a partir do acesso remoto via UFF;
2. Seleção da base de dados Scopus;
3. Busca pelas palavras-chave: “*public manager*” AND “*competencies*” OR “*skills*” AND “*public management*”

Na primeira fase da pesquisa, foi realizada uma busca nas diferentes áreas que versam sobre o tema proposto nesta dissertação. Os resultados obtidos podem ser conferidos no gráfico 17.

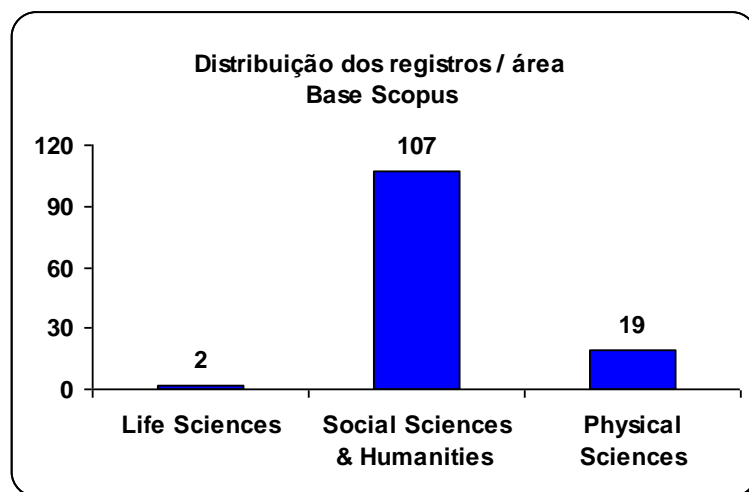


Gráfico 17 - Distribuição dos registros por área – Base Scopus
 Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa resultou no total de 128 registros, distribuídos nas seguintes áreas temáticas: *Life Sciences*, *Social Sciences & Humanities* e *Physical Sciences*. Observa-se que a maioria das publicações sobre o tema em questão está agrupada na área *Social Sciences & Humanities*, com 107 registros.

Considerando que as publicações de interesse estão concentradas na categoria *Social Sciences*, foi realizada uma segunda pesquisa na tentativa de identificar como os registros estão distribuídos nesta referida área do conhecimento, sob a filtragem “tipo de publicação”. Os resultados apresentados pela base podem ser verificados no gráfico 18.

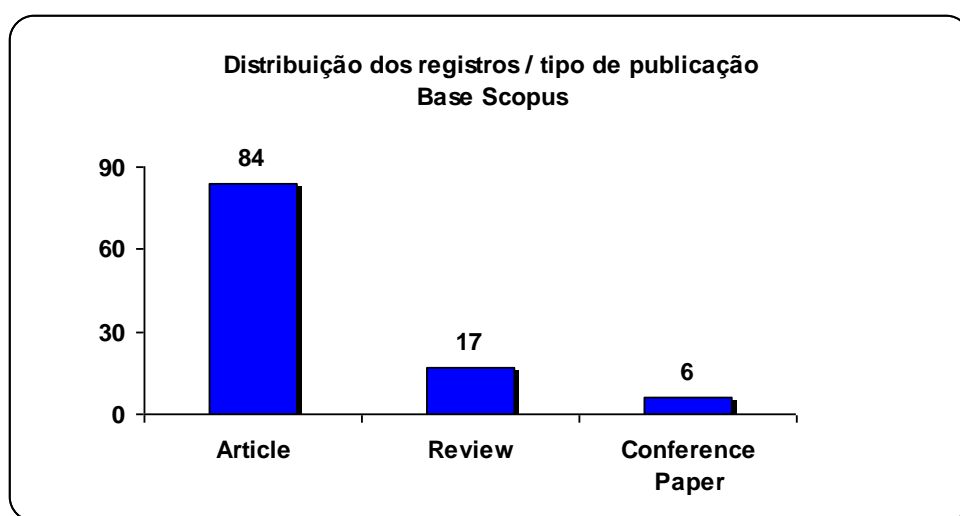


Gráfico 18 - Distribuição dos registros por tipo de publicação – Base Scopus
 Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico 18, observa-se que no tipo de publicação ‘Artigos’ estão concentrados os principais periódicos relacionados ao assunto “competências e habilidades do gestor público”. A temática ganha destaque e maior debate científico a partir do ano de 2005, com o aumento do número de artigos publicados. O gráfico 19 demonstra a distribuição das publicações de artigos no período de 1996 a 2012.

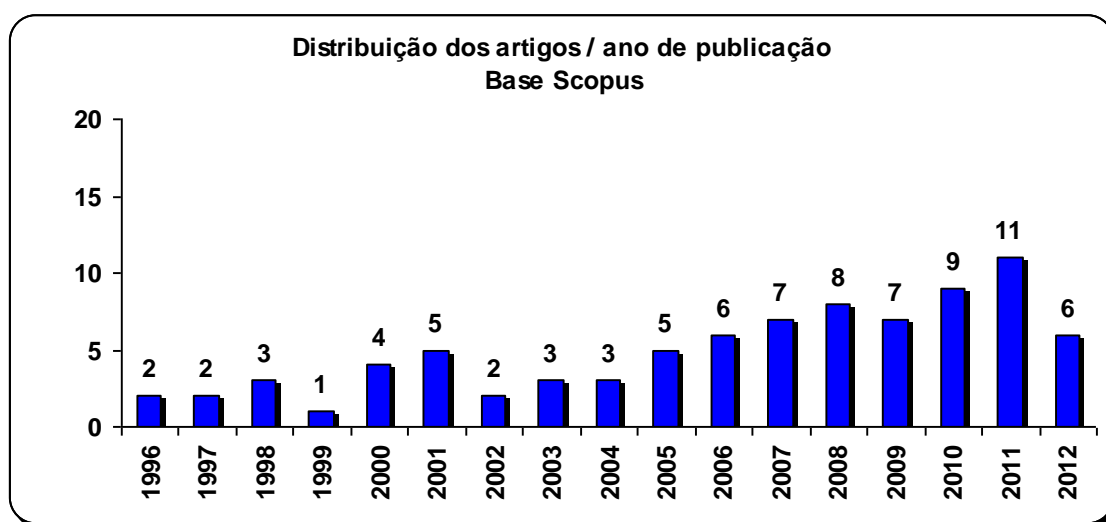


Gráfico 19 - Distribuição dos artigos por ano de publicação - Base Scopus
Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, o gráfico 20 registra a relação dos principais autores elencados pela base que desenvolvem suas pesquisas na área pública gerencial e o quantitativo de artigos publicados nesta linha de abordagem.

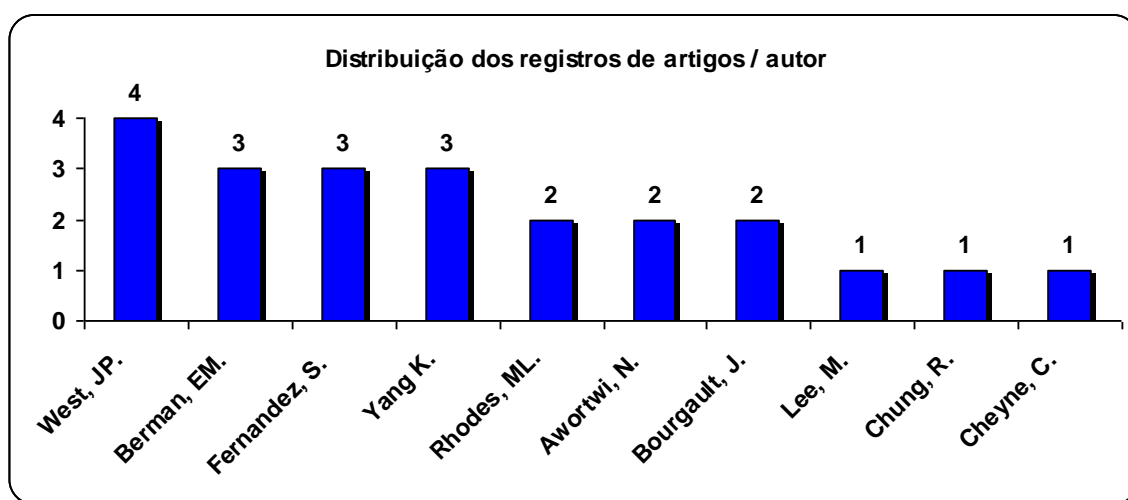


Gráfico 20 - Distribuição dos artigos por autor - Base Scopus
Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando esta análise bibliométrica, é importante destacar que para a elaboração deste trabalho acadêmico foram consultados outros tipos de publicações além dos artigos selecionados na base Scopus. O gráfico 21 sintetiza o universo de categorias de publicações pesquisadas.

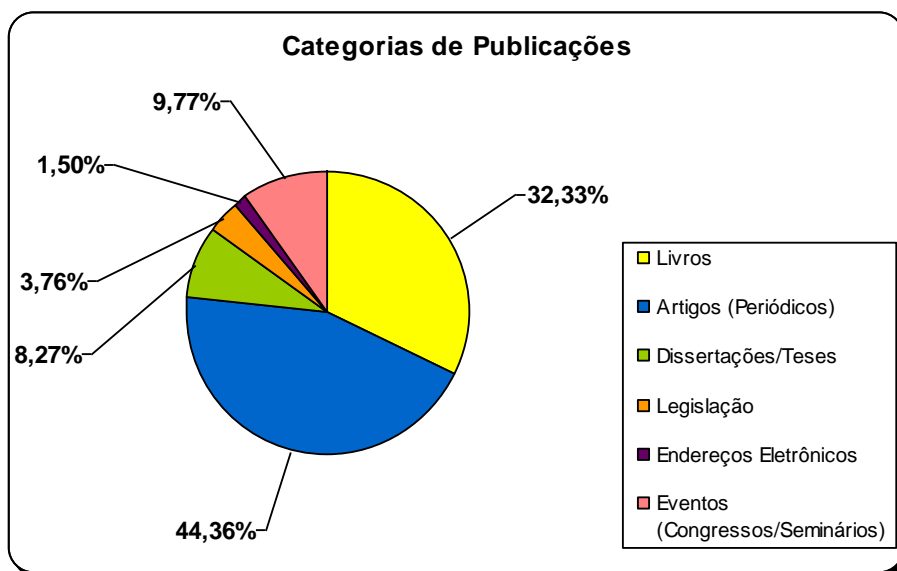


Gráfico 21 - Distribuição de categorias de publicações utilizadas na dissertação
Fonte: Elaborado pela autora

Em análise ao gráfico 21, observa-se um expressivo número de periódicos classificados na categoria 'Artigos', representando 44,36% da presente pesquisa. Verifica-se ainda o percentual de 9,77% compreendendo os artigos da categoria "Eventos – Congressos/Seminários. A partir desses dados, conclui-se que os artigos científicos configuraram a principal fonte de consulta bibliográfica para a realização deste trabalho acadêmico.

APÊNDICE B – Quadro de competências gerenciais extraídas da revisão da literatura

ITEM	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS Dimensão: CONHECIMENTOS	REFERÊNCIAS DA LITERATURA
1.1	Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	Constituição da República Federativa do Brasil (CF, 88; Art. 37; Emenda Constitucional nº 19/98); Amaral (2006); Análise documental
1.2	Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	Análise documental
1.3	Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	Maciel e Gonçalves (2009); Pires <i>et al.</i> (2005)
1.4	Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	Maciel e Gonçalves (2009); Robert Katz (1974)
1.5	Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.	Pichiai (2010); Maciel e Gonçalves (2009); Amaral (2006); Robert Katz (1974); Junquillo (2004)
1.6	Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	Santos (2010); Mintzberg (1990); Mendes (2012); Sobrinho <i>et al.</i> (2011)
1.7	Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.	Análise documental
1.8	Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.	Amaral (2006); Mintzberg (1990)

ITEM	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS Dimensão: HABILIDADES	REFERÊNCIAS DA LITERATURA
1.9	Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mastella e Mastella (2008); Amaral (2006); Maciel e Gonçalves (2009)
1.10	Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Maciel e Gonçalves (2009)
1.11	Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Junquilha (2004)
1.12	Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mintzberg (1990); Maciel e Gonçalves (2009)
1.13	Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	Observação direta
1.14	Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mastella e Mastella (2008); Junquilha (2004); Maciel e Gonçalves (2009)
1.15	Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mintzberg (1990); Amaral (2006); Maciel e Gonçalves (2009)
1.16	Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mintzberg (1990);
1.17	Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
1.18	Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
1.19	Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
1.20	Interpretar e analisar, com senso crítico , as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mintzberg (1990); Amaral (2006)
1.21	Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Maciel e Gonçalves (2009)
1.22	Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Maciel e Gonçalves (2009)

TEM	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS Dimensão: ATITUDES	REFERÊNCIAS DA LITERATURA
.23	Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mintzberg (1990); Mastella e Mastella (2008); Robert Katz (1974); Maciel e Gonçalves (2009)
.24	Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Robert Katz (1974); Junquillo (2004); Souza (2002); Amaral (2006); Maciel e Gonçalves (2009); Zarifian (2001)
.25	Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mastella e Mastella (2008)
.26	Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Junquillo (2004); Zarifian (2001)
.27	Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
.28	Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
.29	Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Maciel e Gonçalves (2009)
.30	Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Maciel e Gonçalves (2009); Souza (2002); Mastella e Mastella (2008); Amaral (2006); Zarifian (2001); Le Boterf (1995); Peter Senge (1999)
.31	Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003)
.32	Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Mastella e Mastella (2008); Newcomer (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Takeuchi e Nonaka (2008); Peter Senge (1999); Terra (2003)

APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados



Universidade Federal Fluminense
Escola de Engenharia
Departamento de Engenharia de Produção
Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Data: ____ / ____ / ____

Prezado(a) participante,

O presente instrumento de coleta de dados é peça integrante de um estudo acadêmico destinado a subsidiar minha dissertação de mestrado que aborda o tema Competências Gerenciais. A pesquisa tem o objetivo de investigar o perfil de competências profissionais dos agentes públicos que ocupam funções gerenciais e de direção nesta instituição de ensino superior, permitindo o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, além da identificação dos diferentes papéis de liderança desempenhados no exercício de suas atividades.

A sua participação é muito importante e gostaria de contar com a especial contribuição na resposta ao questionário em anexo, esclarecendo que suas informações serão tratadas de forma absolutamente confidencial e utilizadas tão somente para fins estatísticos. O questionário é inteiramente **anônimo**, sem qualquer identificação do respondente ou do setor em que trabalha. Adotando o mesmo critério em relação ao anonimato, a identidade da instituição é resguardada pela pesquisadora, não sendo revelada durante o desenvolvimento da dissertação. Todos os dados coletados serão usados com a finalidade estritamente acadêmica.

O tempo médio para o preenchimento do questionário é de 15 minutos. Não há respostas certas ou erradas. A sinceridade ao responder as questões é condição fundamental para a qualidade e confiabilidade do resultado da pesquisa.

O trabalho acadêmico está sendo supervisionado pelo Professor Ruben H. Gutierrez, D. Sc., docente do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense e responsável por me orientar nesta pesquisa.

Agradeço antecipadamente a sua valiosa colaboração e apoio.

Cassia Regina Pinto Marinho
Mestranda em Sistemas de Gestão/UFF

contato: (xx) xxxx-xxxx
e-mail: xx.xx@xx.br

Bloco 1. Auto-Percepção das Competências Gerenciais

➤ Objetivo: identificar a percepção do profissional ocupante de função gerencial acerca das competências específicas, frente às práticas cotidianas.

Define-se como Competência: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004).

Questão 1 – Com base no conceito apresentado e na condição de um profissional que exerce função administrativa gerencial nesta instituição pública, analise os seus conhecimentos e pense em seu comportamento habitual, na maneira de agir no trabalho. Os itens abaixo descrevem competências (descritas nas categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais ao pleno exercício das atribuições gerenciais.

- Na primeira coluna, você deverá julgar o nível de importância de cada competência gerencial listada.
- Na segunda coluna, você deverá avaliar o seu domínio individual, ou seja, indicar o quanto demonstra as competências em sua prática gerencial.

A categoria Conhecimentos será apresentada a seguir. Por favor, considere o saber teórico atual acerca dos temas relacionados ao indicar seu grau de domínio.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1	ESCALA 2
CONHECIMENTOS (Saber acerca de...)		Importância	Domínio
1.1	Administração Pública: conhecer os princípios que regem a administração pública e que disciplinam a forma de atuação do agente público.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.2	Planejamento Estratégico: conhecer e transmitir à equipe a missão, objetivos e valores da instituição em que trabalha.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.3	Conhecimento Técnico: possuir os conhecimentos técnicos pertinentes para desempenhar suas atividades com segurança, inclusive das legislações específicas relativas a sua área de atuação.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.4	Técnicas Gerenciais: conhecer e se informar sobre novas práticas gerenciais que possam ser aplicadas no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.5	Gestão de Pessoas: ter noções sobre gerenciamento de pessoas, no que se refere ao fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho, no incentivo à cooperação e no apoio ao desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.6	Gestão Pública: possuir conhecimentos gerais sobre orçamento, licitações e acompanhamento de contratos administrativos no setor público.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.7	Língua Portuguesa: conhecer as normas gramaticais e aplicá-las como ferramenta para redigir documentos que expressem clareza e objetividade.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.8	Tecnologia da Informação: conhecer, na condição de usuário, diferentes dispositivos tecnológicos, operando computadores e periféricos para acesso e armazenamento de dados, bem como conhecer os recursos da internet que facilitam a comunicação eletrônica e o compartilhamento das informações via rede.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

Na categoria **Habilidades**, considere a capacidade de exercer as competências no cotidiano gerencial ao analisar seu grau de domínio.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder


COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1		ESCALA 2
HABILIDADES (Ter a capacidade de ...)		Importância		Domínio
1.9	Promover o espírito de equipe, capaz de gerar um ambiente participativo no local de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.10	Manter efetiva comunicação interpessoal com a equipe de trabalho, facilitando o diálogo e sendo capaz de ouvir atentamente as pessoas.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.11	Identificar tendências e planejar mudanças oportunas para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.12	Manter parcerias com outros setores, visando a mútua troca de informações.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.13	Trabalhar com planilhas de dados numéricos, elaborar gráficos e apresentá-los de forma organizada e compreensível em relatórios impressos.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.14	Estabelecer metas e definir planos, em busca da eficiência nos resultados.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.15	Saber negociar de maneira adequada, compreendendo a posição da outra parte e propondo soluções que resultam em acordos e/ou compromissos entre os envolvidos.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.16	Administrar situações de conflitos e divergências de opiniões no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.17	Demonstrar habilidade em trabalhar alternadamente entre as diferentes tarefas gerenciais.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.18	Saber identificar as principais fontes de dados e de consultas para acessar informações de que necessite no trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.19	Apresentar suas idéias, sabendo argumentar e expressar sua opinião, de forma compatível com a função gerencial exercida.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.20	Interpretar e analisar, com senso crítico , as informações contidas em relatórios, planilhas e outros documentos, de modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.21	Administrar o tempo na execução das atividades gerenciais, de forma a empenhar-se no cumprimento de prazos estipulados.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.22	Manter o equilíbrio emocional diante de situações de pressão e estresse no ambiente de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

Na categoria **Atitudes**, considere seu modo de agir no ambiente de trabalho ao avaliar o grau de domínio das competências apresentadas.

Assinale com um X a resposta que for adequada ao seu caso. Utilize as seguintes escalas:

ESCALA 1	1	2	3	4	5	NS
Grau de Importância	Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei responder

ESCALA 2	1	2	3	4	5	NS
Grau de Domínio	Não Domino a competência	Domino Pouco a competência	Domino Medianamente a competência	Domino Muito a competência	Domino Plenamente a competência	Não sei responder

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		ESCALA 1		ESCALA 2
ATITUDES (Agir de forma a...		Importância		Domínio
1.23	Cultivar um ambiente de trabalho sustentado na superação dos desafios em coletividade visando o alcance das metas estabelecidas no setor.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.24	Equacionar problemas, principalmente quando frente às situações não convencionais ou imprevistas no trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.25	Nas situações em que a equipe é parte interessada, ter a iniciativa de envolver a participação do grupo nas tomadas de decisões, discutindo idéias e sugestões.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.26	Nos momentos de mudança e incerteza, ser flexível em relação às alterações nas rotinas de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.27	Monitorar o seu desempenho individual, buscando administrar possíveis situações que possam interferir no desenvolvimento das atividades gerenciais.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.28	Demonstrar motivação pessoal, identificando-se com a natureza das tarefas desempenhadas e dedicando-se com entusiasmo ao trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.29	Delegar tarefas, responsabilidades e parte da autoridade aos membros da equipe.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.30	Participar de cursos direcionados ao aperfeiçoamento e aprimoramento gerencial.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.31	Reconhecer as próprias limitações profissionais, sendo capaz de solicitar orientação a outros gerentes em caso de dificuldades.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]
1.32	Criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e transferência de experiências entre os membros da equipe de trabalho.	[1] [2] [3] [4] [5] [NS]		[1] [2] [3] [4] [5] [NS]

1.33 – Caso você deseje comentar, este espaço é reservado para registrar competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) não abrangidas na pesquisa e que, em sua avaliação, são consideradas relevantes para o exercício das atividades gerenciais.

Bloco 2. Perfil Gerencial

➤ Objetivo: Diagnosticar o perfil do gestor público pesquisado

Questão 2 – Dentre as ações gerenciais abaixo listadas, marque com X uma única opção, aquela que melhor se identifica com sua atuação profissional:

A- Cumprimento das atribuições baseado em normas e regulamentos, ênfase no planejamento e acompanhamento dos procedimentos administrativos internos.

B- Autonomia nas tomadas de decisão, ênfase na orientação por resultados e flexibilidade em relação às mudanças decorrentes do ambiente dinâmico no trabalho.

Bloco 3. Perfil Sociodemográfico

➤ Objetivo: identificar o perfil sociodemográfico dos participantes do estudo.

Questão 3 – Assinale com X apenas uma opção para cada item a seguir.

3.1- Sexo:

- Masculino
 Feminino

3.2- Faixa Etária:

- 18 a 25 anos
 26 a 33 anos
 34 a 41 anos
 42 a 49 anos
 50 anos ou mais

3.3- Nível de Escolaridade (máxima concluída):

- Ensino Médio
 Graduação
 Especialização / MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Outro (Especificar) _____ (Ex: Técnico Profissionalizante, Pós-Doutorado, etc.)

3.4- Função gerencial desempenhada atualmente:

- Subgerente
 Gerente
 Coordenador (a)
 Pró-Reitor (a)
 Outro (Especificar) _____

3.5- Tempo de exercício na função gerencial atual:

- menos de 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 7 anos ou mais

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista



Universidade Federal Fluminense
Escola de Engenharia
Departamento de Engenharia de Produção
Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão

Prezado(a) participante,

O presente roteiro de entrevista é uma ferramenta complementar ao instrumento de coleta de dados aplicado para investigação acerca do perfil de competências profissionais dos gestores desta instituição de ensino superior.

A sua participação que foi tão importante na primeira etapa da pesquisa de campo é, nesta segunda fase, fundamental para a continuidade do trabalho acadêmico. Estamos convidando você, gestor, a contribuir com seu parecer a respeito da escala de aprimoramento gerencial que lhe será exibida. Alguns conceitos preliminares lhes serão apresentados durante a entrevista para que tenha condições de avaliar adequadamente a escala proposta.

Vale ressaltar que as informações coletadas neste instrumento serão tratadas de forma absolutamente confidencial e utilizadas com finalidade estritamente acadêmica.

Agradeço antecipadamente a sua valiosa colaboração e apoio.

Cassia Regina Pinto Marinho
Mestranda em Sistemas de Gestão/UFF

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: ____ / ____ / ____

Sr. Gestor,

Após os devidos esclarecimentos pela pesquisadora sobre o conceito de IPT (Índice de Prioridade de Treinamento) e sua disponibilidade de acesso às tabelas contendo os dados dos questionários estruturados consolidados sob a forma de médias de IPT (X_{IPT}) apuradas em cada competência classificada nas três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes; analise a escala a seguir:

Escala Proposta: Escala de Necessidade de Aprimoramento Gerencial					
Intensidade de Treinamento	Nenhum Treinamento	Seminário (C.H. = 10 h)	Curta Duração (C.H. = 20 h)	Média Duração (C.H. = 30h)	Longa Duração (C.H. = 40 h)
	$0 < X_{IPT} < 5$	$5 < X_{IPT} < 10$	$10 < X_{IPT} < 15$	$15 < X_{IPT} < 20$	$20 < X_{IPT} < 25$

A escala construída pretende dar suporte complementar aos resultados da pesquisa de campo. O objetivo é apresentar uma proposta de incentivo à aprendizagem por meio de modalidades específicas de treinamento, de acordo com as médias finais (X_{IPT}) apuradas em cada competência gerencial estudada. A intensidade de treinamento varia em conformidade com os indicadores (X_{IPT}) calculados. A partir dessas informações, realize suas considerações a respeito dos seguintes questionamentos:

1. Em sua avaliação, a escala proposta é adequada no que se refere às cargas horárias (C.H.) estabelecidas para cada modalidade de treinamento?
2. Essa mesma escala pode ser utilizada para fins de aprendizagem nas três dimensões de competências gerenciais, ou em sua opinião é necessária uma escala específica para cada dimensão?