



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA**

MARCELLY GABRIELE DE MOURA RÊGO

TÍTULO: Competências gerenciais: uma análise do perfil de gestores de 5 instituições públicas brasileiras.

**BELÉM
2022**

MARCELLY GABRIELE DE MOURA RÊGO

TÍTULO:

Competências gerenciais: uma análise do perfil de gestores de 5 instituições públicas brasileiras.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção de grau de Psicóloga, Faculdade de Psicologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará.

Orientador: Thiago Dias Costa

BELÉM

2022
MARCELLY GABRIELE DE MOURA RÊGO

TÍTULO: Competências gerenciais necessárias para atuação na gestão pública brasileira

Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo Profº Thiago Dias Costa, apresentado ao Curso de Psicologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção de grau de Psicóloga.

APROVADA EM: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Romariz da Silva Barros
Universidade Federal do Pará -UFPA

Profº. Dra. Camila Carvalho Ramos
Universidade Federal do Pará – UFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças a cada dia para continuar realizando meus objetivos e ser minha companhia em todos os momentos.

Agradeço aos meus pais Damiana Helena de Moura Rêgo e Edson Marcelo Almeida Rêgo e irmão, Marcelo Gabriel de Moura Rêgo, por terem feito todo possível para que eu chegasse a esse momento.

Agradeço ao meu avô (*in memoriam*) por sempre ter tido certeza de que esse dia chegaria e por nunca ter esquecido de mim.

Agradeço àqueles familiares que sempre me incentivaram durante o percurso.

Agradeço ao meu amigo e namorado Victor Ítalo Costa Moreira pelas incontáveis horas de estudo conjunto, apoio, carinho e por sempre ter certeza de que vou alcançar meus objetivos.

Agradeço a minha amiga Tainá Rodrigues por seu suporte durante a produção desse trabalho e por todo carinho, essenciais para que conseguisse finalizar esse trabalho com paciência e saúde.

Agradeço a minha amiga Luana Hanna F. de Moura pela paciência com meus momentos de ausência e por estar ao meu lado, dos melhores aos piores momentos.

Agradeço aos meus colegas do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM, por todo apoio emocional e técnico durante os cinco anos de curso, em especial aos colegas Adalberto Jorge Ribeiro da Costa, Gottardo Celso Ferreira Dias e Thiago Almeida da Rocha pela atenção, revisões e apoio, a finalização desse trabalho não seria possível sem a colaboração de vocês.

Agradeço às minhas amigas de curso, hoje Psicólogas, Tereza Cerdeira, Sara Fonseca, Wellen Maués, Cláudia Chaves e Janaína Rabelo por todos os momentos de alegria, desabafo, companheirismo e confiança.

Agradeço aos professores (as) e orientadores (as) da Faculdade de Psicologia e do Laboratório GESTCOM pela atenção e incentivo no decorrer da graduação, e por serem fonte de inspiração para o caminho à docência.

Agradeço a Universidade Federal do Pará – UFPA por ter se tornado minha casa durante cinco anos e ter sido palco de momentos inesquecíveis.

RESUMO

O modelo de gestão por competências é uma ferramenta que está sendo cada vez mais utilizada na gestão pública como resposta às mudanças rápidas decorrentes do processo de globalização e as políticas estabelecidas para administração pública brasileira desde a instituição do Decreto 5.707/2006. O conceito de competências, ou seja, os comportamentos envolvidos no cumprimento dos objetivos do trabalho, é chave para esse modelo. Nesse sentido, estudos têm indicado a importância das competências de caráter gerencial para o desenvolvimento da gestão por competências. Porém, ainda são escassos, na literatura, trabalhos que investiguem as competências gerenciais na administração pública, em especial, trabalhos que busquem medir a necessidade dos gestores em serem capacitados nessas competências. Assim, o presente trabalho tem como objetivo investigar quais competências são importantes para atuação em gestão pública e quais são as similaridades e diferenças entre elas, a partir da indicação de gestores de 5 órgãos públicos. Para isso, foi utilizada uma lista com 16 competências gerenciais, a serem escolhidas pelos servidores, e questionários eletrônicos para investigar a importância e necessidade de capacitação de cada competência. Os resultados apontaram uma semelhança de aproximadamente 93,75% entre as escolhas de competências gerenciais nos 5 órgãos públicos estudados. Dessa forma, os resultados dessa pesquisa indicam uma homogeneidade de competências de caráter gerencial na gestão pública brasileira, com exceção à competência “Negociação” que não foi validada por todos os 5 órgãos, e apontam para uma necessidade de se capacitar servidores que exercem a função de gestão. Todavia, são necessárias maiores investigações a respeito das competências gerenciais que apresentaram maiores lacunas. A pesquisa teve como limitações a literatura ainda escassa sobre competências gerenciais na administração pública e relacionada a investigação sobre competências específicas que são centrais ao gestor.

Palavras-chaves: gestão por competências; mapeamento de competências; competências gerenciais; gestão pública.

ABSTRACT

The competency management model is a tool that is being increasingly used in public management as a response to the rapid changes resulting from the globalization process and the policies established for Brazilian public administration since the institution of the Decree 5.707/2006. The concept of competencies, that is, the behaviors involved in fulfilling work objectives, is key to this model. In this sense, studies have indicated the importance of managerial competencies for the development of competency-based management. However, there are still few studies in the literature that investigate managerial competences in public administration, in particular, works that seek to measure the need of managers to be trained in these competences. Thus, the present work aims to investigate which competencies are important for acting in public management and what are the similarities and differences between them, based on the indication of managers of 5 public agencies. For this, a list with 16 managerial competences was used, to be chosen by the servers, and electronic questionnaires to investigate the importance and need for training of each competence. The results showed a similarity of approximately 93.75% between the choices of managerial competences in the 5 public agencies studied. In this way, the results of this research indicate a homogeneity of managerial skills in Brazilian public management, with the exception of the "Negotiation" competence, which was not validated by all 5 bodies, and point to a need to train civil servants who perform the function management. However, further investigations are needed regarding the managerial competencies that presented the greatest gaps.

Keywords: competency management; competence mapping; managerial competences; public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Tabela 1 - Número de Respondentes por Órgão.....	12
Ilustração 2 – Quadro 1 - Competências Gerenciais Sugeridas	13
Ilustração 3 – Figura 1 - Interpretação por faixa de lacuna.....	16
Ilustração 4 – Tabela 2 - Gestores com Alta Lacuna em cada Órgão.....	17
Ilustração 5 - Figura 2 - Lacuna por Competências.....	19

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PNDP	Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	09
2.	METODOLOGIA	12
2.1	Participantes	12
2.2	Materiais utilizados	12
2.3	Procedimentos	14
2.3.1	Oficinas de Mapeamento de competências	14
2.3.2	Questionário de Necessidade de Capacitação	14
2.3.3	Cálculos de lacuna	15
3.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	23
	ANEXO	25

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado passa por diversas modificações em espaços cada vez menores de tempo. Nesse sentido, a moderna gestão de pessoas tem procurado acompanhar as mudanças organizacionais constantes, assimilar a evolução tecnológica e investir na qualificação dos indivíduos. Esses elementos se tornaram imprescindíveis para o estabelecimento de segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho, além de influenciar no desempenho dos trabalhadores e ser um componente motivacional em momentos de crise (CÂMARA E QUEIROZ, 2012).

Nesse contexto, o modelo de gestão por competências é uma maneira pela qual a gestão de pessoas tenta conseguir acompanhar as mudanças que ocorrem no cenário organizacional a fim de propiciar mais dinâmica ao desenvolvimento dos trabalhadores. O conceito de competências é central para a implantação de gestão por competências em um órgão, ele vai direcionar os passos que devem ser desenvolvidos. Todavia, é importante entender que o conceito de competências é complexo e multifacetado e tem sido estudado por vários pesquisadores ao longo dos últimos anos, caracterizando de maneiras diferentes entender o mesmo conceito (RAMOS, ET AL 2016a).

Em princípio, de acordo com Fleury e Fleury (2001), a definição de competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são recursos de um indivíduo para sua atuação. Já para Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), competências podem ser descritas como ações ou atuação do indivíduo em ambiente profissional. Assim, a competência surgiria no agir do indivíduo perante situações profissionais.

Para Ramos, et al (2016b), as competências são definidas sob a égide de serem observáveis e mensuráveis. Na compreensão dos autores, são necessários cuidados metodológicos durante a elaboração de competências, eles indicam a necessidade de descrever competências utilizando verbo observável e mensurável mais objeto de ação e complemento, evitar o uso de expressões amplas, não fazer declarações de intenção, evitar utilizar expressões vagas ou genéricas, conter o uso de termos técnicos e descartar expressões que indiquem categorias amplas de comportamento. Assim, seguindo os cuidados metodológicos é possível evitar diferentes interpretações a respeito da mesma descrição de competência. Descrever

competências que sejam observáveis e mensuráveis é essencial para facilitar processos de identificação, avaliação e ensino de competências (DIAS, 2021).

Apesar das diferentes definições, é observável o grande interesse de pesquisadores. Souza (2014) constata importância das competências ao apontar que a definição das competências de um órgão subsidia tomadas de decisões importantes para o desenvolvimento organizacional, dessa maneira, a implementação do modelo de gestão por competências está atrelado ao bom desempenho de organizações no mercado.

O modelo de gestão por competências é apontado por Câmara e Queiroz (2011) como um modelo gerencial alternativo aos modelos tradicionais, ele se concentra no mercado profissional, no desenvolvimento do negócio, destaca o fator humano nas organizações e preconiza um processo contínuo de desenvolvimento profissional. Assim, diversas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências nos últimos anos. Seus objetivos incluem direcionar os esforços do órgão para maior eficiência no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, em diferentes níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional), por meio das competências essenciais à consecução desses objetivos (CARBONE, et al, 2009; BRANDÃO, 2012).

No cenário da gestão pública brasileira, transformações nesse sentido passaram a ocorrer desde a instituição do decreto 5.707/2006, atualizado pelo Decreto 9.991/2019. O Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O Decreto recomenda que a capacitação dos servidores públicos considere as competências necessárias à excelência em atuação (BRASIL, 2019). Com a instituição dos Decretos, a necessidade de adequação da gestão pública a uma metodologia que levasse em consideração as competências dos servidores e seu alinhamento aos objetivos da instituição cresceu consideravelmente no Brasil, rompendo com os modelos tradicionais de gestão baseados em cargos e outros modelos tradicionais (RAMOS, et al., 2016).

Com o avanço da gestão por competências em organizações públicas, foram notadas as diferenças entre competências de atuação técnica, administrativa ou

gerencial, as últimas sendo características de postos de gestão, que apresentaram grande importância frente às novas políticas de gestão e capacitação (AMARAL, 2006). Assim, o mapeamento de competências gerenciais corrobora com Decreto 9.991/2019 ao privilegiar uma análise de atributos de competências que envolvem a possibilidade de aprendizagem organizacional e alinhamento das competências às estratégias da organização, com foco na atuação do gestor público. O desenvolvimento eficiente de competências gerenciais é, portanto, essencial para eficiência, ação adequada do gestor em meio a ambientes em constante mudança, valorização do capital humano, práticas de gestão responsáveis e manejo adaptativo das ferramentas de gestão (CAMARGO E FREITAS, 2012; BÜNDCHEN, ROSSETO E DA SILVA, 2011; DOS SANTOS, LAIMER e LAIMER, 2016; SAMPAIO, 2010).

O objetivo deste trabalho foi investigar se há convergência em relação à definição de quais competências são centrais para gestores de 5 órgãos da administração pública brasileira, e o quanto cada servidor considera que precisa ser capacitado nessas competências. Para isso, foi utilizada uma lista de competências gerenciais baseada no modelo proposto por Brandão (2012), a partir da qual os servidores indicaram aquelas que desenvolviam no ambiente de trabalho. Além disso, foram utilizados questionários para a aferição da opinião dos gestores sobre as suas necessidades de capacitação. Os resultados do presente trabalho contribuem com a literatura no sentido de buscar a definição de um conjunto de competências gerenciais na administração pública brasileira, além de possibilitar ações na direção da formação de novos gestores públicos brasileiros, permitindo maior compreensão a respeito de quais competências são mais necessárias, e quais podem estar sendo mais favorecidas ou negligenciadas por ações de treinamento e desenvolvimento.

2. METODOLOGIA

2.1 Participantes

Para a presente pesquisa foram analisados os dados de mapeamento de competências de cinco órgãos da administração pública brasileira.

Participaram dessa pesquisa 2100 participantes em cargo de gestão, divididas entre 5 organizações públicas diferentes que passaram pelo processo de mapeamento de competências entre os anos de 2019 e 2020, sendo dois órgãos correspondentes ao Executivo e três ao Judiciário Federal, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Número de Respondentes por Órgão

Órgãos Públicos	Participantes
Órgão A	279
Órgão B	411
Órgão C	170
Órgão D	1.091
Órgão E	149

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Na Tabela 1, os órgãos A, B e C correspondem aos Órgãos Públicos do Judiciário brasileiro e os órgãos D e E representam os Órgãos do Executivo brasileiro. Os órgãos com maior quantidade de participação foram o Órgão D e Órgão B.

2.2 Materiais Utilizados

Durante o processo de mapeamento de competências, foi apresentado um material com competências gerenciais pré-elaboradas. A lista de competências gerenciais contou com 16 competências sugeridas (Quadro 1), iguais para todos os 5 órgãos. O material esteve disponível para avaliações durante as oficinas de mapeamento de competências, podendo ser validado ou não pelos gestores participantes.

Quadro 1 - Competências Gerenciais Sugeridas

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Descrição
Análise de Cenário	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.
Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica, de acordo com os objetivos da unidade/Organização, considerando os níveis de prioridade estabelecidos.
Delegar Tarefas	Distribuir as atividades da unidade de acordo com os objetivos institucionais, perfil e competências da equipe, otimizando recursos e tempo de trabalho.
Devolutiva (feedback)	Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar e utilizando técnicas pertinentes para a devolutiva.
Gestão de Conflitos	Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais, utilizando técnicas de mediação.
Gestão da Informação	Organizar o fluxo de informação da organização, identificando sobrecargas e lacunas.
Gestão da Motivação	Identificar fatores motivacionais dos membros da sua equipe, desenvolvendo programas condizentes para o reconhecimento de desempenho.
Gestão de Mudanças	Conduzir processos de mudança organizacional de acordo com a realidade e/ou os desafios apresentados.
Gestão de Projetos	Monitorar e avaliar a qualidade e o impacto das soluções executadas no órgão de acordo com os objetivos definidos no seu Planejamento Estratégico, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, utilizando metodologias de gerenciamento de projeto (Explicitar a metodologia _____).
Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, utilizando técnicas de negociação e legislação vigente.
Orientação Estratégica	Elaborar objetivos, metas e iniciativas para as unidades e equipes alinhadas às estratégias institucionais, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados.
Planejamento	Definir objetivos, investimentos, ações e resultados de acordo com os objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da Organização.
Representação	Representar a Organização em eventos internos e externos de acordo com seu conhecimento técnico com postura, clareza e comunicação adequada.
Supervisão de Atividades	Avaliar a execução das atividades realizadas pelos colaboradores e unidades subordinadas de acordo com o planejamento e os objetivos da unidade.
Visão Estratégica	Estabelecer estratégias, que considerem o papel e o contexto de atuação da Organização, nos âmbitos interno e externo, alinhadas aos propósitos institucionais de curto, médio e longo prazo.
Visão Sistêmica	Tomar decisões considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais

Fonte: GESTCOM – UFPA, 2021.

2.3 Procedimentos

O procedimento realizado no mapeamento de competências das organizações públicas analisadas foi idêntico e conduzido conforme recomendações de Brandão (2012) e Ramos (2016a). A metodologia do mapeamento de competências consistiu na realização de análise documental dos documentos do órgão, oficinas de mapeamento de competências com os servidores, aplicação de questionário de necessidade de capacitação e elaboração de relatório final. O presente trabalho analisou os dados coletados nas oficinas, e os resultados dos questionários de necessidade de capacitação.

2.3.1 Oficinas de Mapeamento de Competências

A coleta de dados do presente estudo foi feita em meio a uma iniciativa mais ampla de mapeamento de competências dos órgãos participantes. Oficinas de apresentação da metodologia foram realizadas para todos os órgãos participantes. Em cada uma, era apresentado o projeto, a ferramenta para mapeamento de competências e as fases a serem desenvolvidas. Por fim, os participantes eram instruídos a respeito de como elaborar competências, em acordo com a definição de competência aqui adotada. Em seguida, os gestores eram convidados a avaliar as competências sugeridas, fazer alterações quando necessário e desenvolver novas competências que estivessem ligadas ao funcionamento de sua unidade. Quando o material estivesse com as competências alinhadas a rotina da unidade, aos processos de trabalho e à metodologia exposta na oficina de apresentação, era necessário indicar o grau de importância das competências de acordo com uma escala de 0 a 10, atribuída de acordo com a centralidade das competências em relação às entregas finalísticas feitas pela unidade. Nessa escala, os valores de 1 a 3 apontam para competências protocolares, de 4 a 7 para competências de suporte a finalísticas e de 8 a 10 para competências finalísticas da unidade. Finalizando esse passo, o participante concluía o processo de validação.

2.3.2 Questionário de Necessidade de Capacitação

Após a realização das oficinas de mapeamento, as competências validadas foram inseridas no sistema de gerenciamento de competências, o Sistema GESTCOM®, de patente da Universidade Federal do Pará. O sistema é uma plataforma que possibilita a gestão dos dados coletados e sistematização das informações. A partir do Sistema foram enviados questionários eletrônicos aos gestores da unidade com as competências validadas em oficinas, para que pudessem fazer sua autoavaliação. Os questionários eletrônicos apresentaram as competências validadas pelos gestores participantes da pesquisa em uma escala graduada de 1 a 10 que indicaram todas as competências utilizadas pelo gestor em suas atividades de acordo com a necessidade de capacitação individual, quanto mais próximo de 10, maior a necessidade de capacitação e quanto mais próximo de 1, menor a necessidade. Se a competência não fosse utilizada pelo servidor, ele deveria marcar a opção “Não utilizo” no questionário o modelo de apresentação no questionário pode ser encontrado no Anexo 1.

Para o cálculo da necessidade de capacitação (NC) o gestor e seu superior imediato realizaram o questionário de necessidade de capacitação e por meio do cálculo $NC = AA \times AG$ em que autoavaliação corresponde a “AA” e avaliação do superior imediato corresponde a “AG”, foram gerados números entre 1 e 100.

2.3.3 Cálculos de Lacuna

As lacunas foram calculadas a partir do dado resultante do cálculo de necessidade de capacitação (NC) e da escala de importância (I) em que $L = (I \times NC) / 10$, gerando valores entre 0 e 100.

Os cálculos de lacuna geraram indicações de alta, média e baixa lacuna, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 – Interpretação por faixa de lacuna

FAIXA	INTERPRETAÇÃO
Maior ou igual a 40	Alta lacuna: Indivíduos têm prioridade para ser encaminhados para capacitação, e as ações devem ser pensadas focando estas competências.
Maior ou igual a 17 e menor 40	Média lacuna: Servidores nessa faixa têm preferência para encaminhamento a ações de capacitação depois dos identificados com alta lacuna.
Maior ou igual a 5 e menor 17	Baixa Lacuna: Servidores não têm necessidade de capacitação para este ciclo.
Menor 5	Lacuna mínima: Servidores nessa faixa não devem ser considerados como possuindo necessidades de capacitação.

Fonte: GESTCOM – UFPA, 2021.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado da validação dos gestores, 3 dos 5 órgãos analisados validaram integralmente as 16 competências gerenciais sugeridas. Os demais órgãos validaram 15 competências dentre as sugeridas, apenas a competência “Negociação” não foi incluída no rol de competências desses gestores. É possível que a competência “Negociação” tenha sido excluída nestes órgãos pela compreensão dos gestores participantes de que as atividades relacionadas a competência devem ser executadas por uma unidade específica ou por um cargo específico da alta gestão do órgão, o que caracterizaria a competência como competência, e não gerencial. Outra perspectiva indica a possibilidade de que a competência “Negociação” tenha sido interpretada como inclusa a competência “Gestão de Conflitos”. Todavia, a escolha de mais de 90% das competências da lista de competências gerenciais aponta uma atuação homogênea dos servidores em postos de gestão. Corrobora com esse resultado, o questionário aplicado por Bundchen, Rosseto e Silva (2011), cujas análises da aplicação de um questionário com competências gerenciais a um grupo de gestores de um banco, apontou “Conhecer técnicas de negociação” como uma das competências consideradas menos centrais pelo grupo de gestores.

Em relação às necessidades de capacitação em cada competência, os resultados foram conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Gestores com Alta Lacuna em cada Órgão

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Órgão A	Órgão B	Órgão C	Órgão D	Órgão E	TOTAL
Análise de Cenário	34	14	3	79	17	147
Decisões Estratégicas	31	16	3	110	16	176
Delegar Tarefas	22	18	6	62	4	112
Devolutiva (feedback)	32	11	8	48	9	108
Gestão de Conflitos	32	5	10	95	2	144
Gestão da Informação	33	13	6	65	10	127

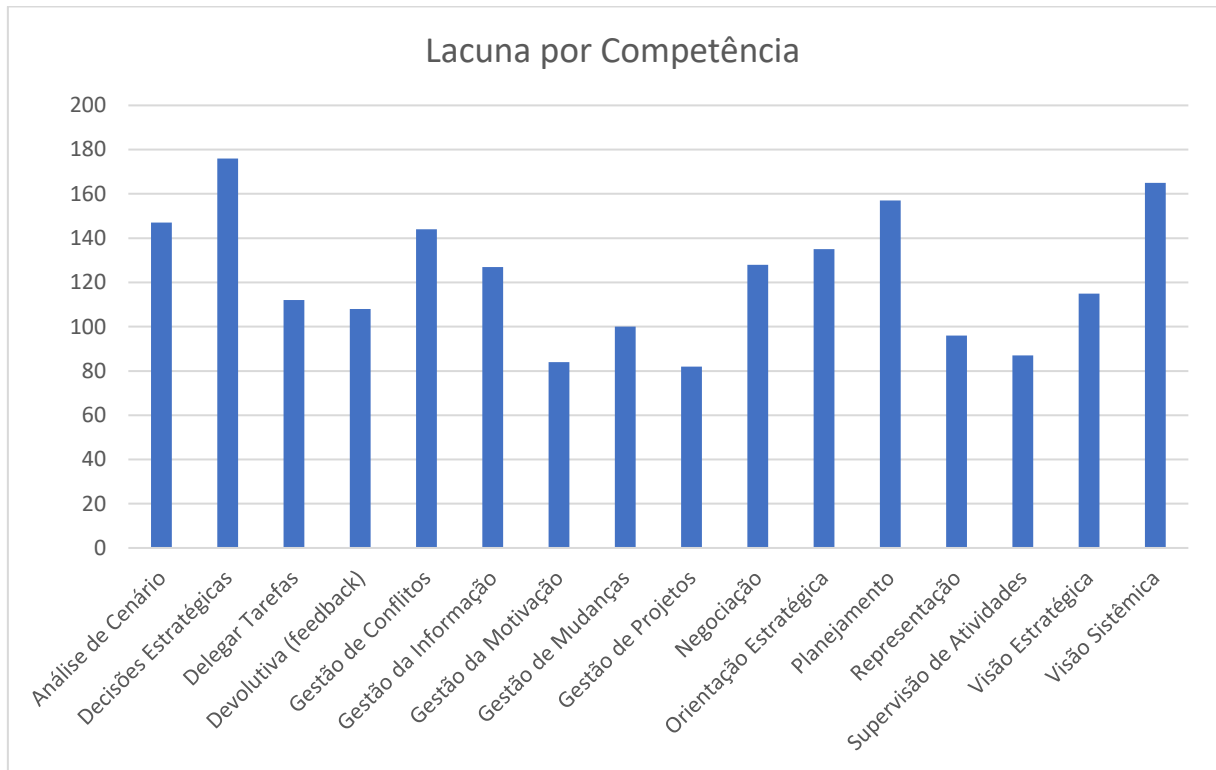
Gestão da Motivação	26	4	6	45	3	84
Gestão de Mudanças	28	17	5	43	7	100
Gestão de Projetos	35	11	2	27	7	82
Negociação	28	Não foi avaliada	7	93	Não foi avaliada	128
Orientação Estratégica	18	20	7	78	12	135
Planejamento	27	19	7	92	12	157
Representação	24	18	6	40	8	96
Supervisão de Atividades	18	13	5	43	8	87
Visão Estratégica	15	6	2	86	6	115
Visão Sistêmica	28	24	5	94	14	165

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Como se observa na Tabela 2, os resultados indicam que, para exercer o cargo de gestão na administração pública, é requerido o mesmo rol de competências, independentemente do órgão ou unidade em que o gestor estiver lotado.

É importante destacar que as competências com maiores necessidades de capacitação indicam a existência de uma lacuna entre o que é demandado pela organização e as competências que o gestor está capacitado para desenvolver.

Nesse sentido, ao realizar a soma das lacunas apresentadas pelos gestores é possível verificar que as competências “Decisões Estratégicas” (176 gestores com alta lacuna), “Visão Sistêmica” (165 gestores com alta lacuna) e “Planejamento” (157 gestores com alta lacuna) apresentam as maiores lacunas, ou seja, maior necessidade de capacitação. O gráfico abaixo, Figura 2, apresenta as lacunas por cada competência analisada.

Figura 2 – Lacuna por Competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

As três maiores lacunas têm descrições que indicam necessidade de conhecimento dos gestores sobre o funcionamento das rotinas, hierarquias e processos do órgão, além de indicarem a necessidade de conhecimento dos objetivos organizacionais e planos estratégicos. Esse fator é a característica que define a qualidade da entrega em uma competência, por exemplo, não é suficiente tomar decisões estratégicas, elas devem estar de acordo com os objetivos da unidade e os níveis de prioridade que foi estabelecido no órgão.

A partir dessa semelhança, uma hipótese possível para as altas lacunas está relacionada a dificuldades de gestores em compreender e visualizar processos, fluxo de informações e os objetivos estabelecidos pela organização de maneira sinérgica. Outra possibilidade se desdobra a partir da lacuna em “Visão Sistêmica”, uma vez que essa competência é exatamente sobre conhecer os processos de trabalho, interdependência e interação entre as unidades do órgão e identificar os possíveis impactos em caso de tomada de decisão, é plausível que as altas lacunas nessa competência podem ter gerado altas lacunas nas duas demais, sendo necessário a capacitação de gestores na competência que dá base ao desenvolvimento das demais

prioritariamente, a despeito dela não ser a maior necessidade de capacitação entre as três elencadas.

As competências com menores lacunas foram “Gestão de Projetos” (82 gestores com alta lacuna), “Gestão da Motivação” (84 gestores com alta lacuna) e “Supervisão de Atividades” (87 gestores apresentando altas lacunas). As lacunas mais baixas apontam a necessidade de capacitação menos prioritária entre os gestores respondentes, assim, é possível que essas competências sejam desenvolvidas tanto em processos de treinamento quanto de forma orgânica, dentro da rotina dos gestores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a pesquisa desenvolvida conseguiu responder ao questionamento sobre as competências gerenciais dos 5 órgãos públicos estudados ao apontar um rol de competências validado por gestores de organizações públicas, revelando que são requeridas as mesmas competências para atuação na gestão pública. Também foi possível identificar as competências com maiores lacunas entre os gestores públicos e aquelas com menores lacunas.

Nesse sentido, foi possível ampliar a compreensão sobre as competências gerenciais em organizações públicas do Brasil, a partir da evidenciação das necessidades dos gestores públicos e descoberta das competências que mais se destacam no contexto organizacional para esse cargo. Algumas dessas competências também foram indicadas por outros estudos, apesar das diferenças metodológicas e conceituais a respeito do conceito de competências, que apontam competências relacionadas a gestão de informações, gestão de conflitos, gestão de motivação, análise de cenários, visão sistêmica, visão estratégica e planejamento como requisitos essenciais para o trabalho como gestor (SAMPAIO, 2010; BUNDCHEN, ROSSETTO E SILVA, 2011; BRANDÃO, BORGES-ANDRADE E GUIMARÃES, 2012; LEMOS E ANDRADE, 2013).

Todavia, a literatura especializada disponível em competências gerenciais e competências gerenciais na administração pública federal ainda é escassa e pouco satisfatória. Esse fato, expressa a lacuna de pesquisas a respeito do tema, há necessidade do desenvolvimento de maiores investigações e investimentos científicos para caracterizar as competências gerenciais na administração pública brasileira, de forma que seja possível desenvolver ferramentas de qualidade para gestão na administração pública.

Apesar disso, a hipótese inicial foi confirmada a partir da constatação de que 97,75% das competências apresentadas foram validadas integralmente pelos gestores. Por conseguinte, o objetivo da pesquisa foi alcançado ao indicar as necessidades dos gestores em seus pontos similares e destoantes.

Logo, o método utilizado viabilizou o esclarecimento das competências gerenciais apontadas pelos gestores, sendo suficiente em expor necessidades atuais da gestão pública brasileira a partir dos próprios gestores em exercício.

Para futuras investigações, é interessante o investimento em análises mais pormenorizadas das competências que apresentaram as mais altas lacunas, uma vez as competências apontadas também são escassamente pesquisadas com enfoque ao gestor público.

Os resultados apontam que as mudanças nos padrões e metodologias de gestão indicam uma necessidade crescente em capacitar o gestor público, e comprovam que as competências do gestor público não diferem intensamente apesar dos diferentes órgãos. Porém, a identificação dessas competências necessita de métodos de qualidade direcionados a atuação em gestão pública, que são pouco disponíveis atualmente. O investimento na qualificação e atualização em competências de gestão vai possibilitar o desenvolvimento de um perfil gerencial mais claro, com impacto nas relações organizacionais e otimização da prestação de serviços (MOURA e BITECOURT, 2006).

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006.

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 27 dez. 2021.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação no caso do Banco do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 396-423, 2011.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

CAMARGO, Mericler Doneda; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais. **Internacional Journal of Education and Research**, v. 1, n. 10, p. 01-22, 2013.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DE SOUZA LEMOS, Bruna Cristina; ANDRADE, Antonio Rodrigues. **Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos**, 2013.

DIAS, G. C. F. **Efeito da exposição a um manual no aprendizado de descrição de competências**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de

Teoria e Pesquisa do Comportamento, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Belém, 2021.

DOS SANTOS, Angelita Nunes; LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 132-144, 2016.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 0-0, 2006.

Queiroz, T. M. V. M. V. S. M. de, & Câmara, M. A. (2011). Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos. *Perspectivas Em Políticas Públicas*, 4(8), 111–126. Recuperado de <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/919>.

Ramos, C. C., Costa, T. D., Barth, C. A. & Borba, A. **Mapeamento de Competências na Administração Pública**. Belém: UFPA, 2016.

Ramos, C. C.; Costa, T. D.; Borba, A. & Barros, R. S. **Uma abordagem comportamental para descrição de competências em uma instituição pública federal**. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 7(1), 133-146. 2016.

SAMPAIO, Larissa Amorim Catunda. **Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro**. 2010.

SANTOS, Renata Souza Pereira dos. **A relação dos estilos administrativos de Likert com os papéis gerenciais à luz de Henry Mintzberg: Considerações dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção-Paraíba**. Trabalho de Conclusão de Curso. 2018.

► Gestão por Competências - Questionário de Necessidade de Desenvolvimento

LEGENDA

- 1 - Nenhuma necessidade de desenvolvimento, pois não tem dificuldades e/ou não necessita de ajuda.
 10 - Urgente necessidade de desenvolvimento, pois tem extrema dificuldade e/ou sempre necessita de ajuda.

✓ Enviar Questionário

✖ Salvar Rascunho

✖ Fechar Questionário

ANEXO

Competência 1 - GERENCIAIS - Decisões Estratégicas: Tomar decisões com base em uma visão estratégica, assumindo as responsabilidades decorrentes dessas decisões, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.

Não utilizo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Competência 2 - GERENCIAIS - Delegar Tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características, competências e atribuições dos membros da equipe.

Não utilizo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Competência 3 - GERENCIAIS - Gestão de Conflitos: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.

Não utilizo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Competência 4 - GERENCIAIS - Oferecer Devolutiva (feedback): Oferecer aos colaboradores da unidade informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar.

Não utilizo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10