

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JORGE COSTA DA SILVA

Mapeamento de competências gerenciais de
Coordenadores-Gerais e Coordenadores na Secretaria
do Tesouro Nacional

Brasília, novembro de 2014

Jorge Costa da Silva

Mapeamento de competências gerenciais de Coordenadores-Gerais e Coordenadores na
Secretaria do Tesouro Nacional

Monografia apresentado à ENAP,
sob orientação da Professora
Doutora Maria Júlia Pantoja, como
parte dos requisitos para obtenção
do título de Especialista em Gestão
de Pessoas no Setor Público.

Brasília, novembro de 2014

Jorge Costa da Silva

Mapeamento de competências gerenciais de Coordenadores-Gerais e Coordenadores na
Secretaria do Tesouro Nacional

Monografia apresentada à ENAP,
sob orientação da Professora
Doutora Maria Júlia Pantoja, como
parte dos requisitos para obtenção
do título de Especialista em Gestão
de Pessoas no Setor Público.

Aprovada em / /

Examinador

Professor Doutor Eleuní Antonio de Andrade Melo

À Francisca e Davi, a meus filhos e netos, pela compreensão e apoio.

RESUMO

Aproveitando o interesse institucional sobre o tema, este projeto de pesquisa, realizado em uma organização pública federal brasileira, tem por objetivo mapear as competências gerenciais associadas a dois níveis hierárquicos intermediários, fundamentais à estrutura e ao alcance da estratégia do órgão. São realizados levantamentos qualitativos/quantitativos descritivos com foco na identificação da importância e domínio de competências gerenciais. Questionários com questões fechadas são utilizados como instrumentos de pesquisa, aplicados individualmente, ou em grupos, por meio entrevistas semiestruturadas, aos atuais ocupantes dos cargos e a pequenos grupos de seus subordinados. Os questionários têm por base a estrutura de valores concorrentes descrita por Quinn et al. (2012) validada semanticamente e com o planejamento estratégico.

Os resultados obtidos - percepções de importância, domínio e lacunas de competências gerenciais - são discutidos à luz das características da organização.

ABSTRACT

Leveraging institutional interest on the subject, this research project, conducted in a Brazilian federal public organization, aims to map the managerial competencies associated with two hierarchical levels intermediates, fundamental to the structure and reach of the strategy of the organ. Qualitative / quantitative descriptive surveys are carried out with a focus on identifying the importance and managerial competencies domain. Questionnaires with closed issues are used as research instruments, applied individually, or in groups, through semi-structured interviews, to current occupants of offices and small groups of subordinates. The questionnaires are based on the competing values framework described by Quinn et al. (2012) semantically validated and validated with the strategic planning.

The results - perceptions of importance, domain and managerial competencies gaps - are discussed in the light of the characteristics of the organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Valores Concorrentes	18
Figura 2 - Conceito de Competências para a Administração Pública Federal	20
Figura 3 – Competência individual - moldura dinâmica	23
Figura 4 – Modelo de Gestão por Competências	24
Figura 5 – Identificação do gap de Competências	24
Figura 6 – Organograma da STN	31
Figura 7 – Instrumento de pesquisa sobre a importância das competências gerenciais	41
Figura 8 – Instrumento de pesquisa sobre o domínio das competências gerenciais	41
Figura 9 - Frequência das percepções médias sobre a importância das competências	47
Figura 10 - Percepções de importância do CG19	48
Figura 11 - Grupo 2 - Importância das Competências - Percepção de Gestores versus a de Servidores	53
Figura 12 - Questionário 2 - Percepção de Domínio das Competências pelos Gestores	53
Figura 13 - Importância x Domínio - CG5	54
Figura 14 - Prioridades para o desenvolvimento de competências gerenciais de Coordenadores-Gerais	54
Figura 15 - Questionário 4 - Percepção dos Servidores sobre o Domínio das Competências	55
Figura 16 - Questionários 2 e 4 - Comparação entre as percepções de Domínio de Gestores e Servidores	55
Figura 17 - Prioridades para o desenvolvimento de Gestores segundo a percepção dos servidores	55
Figura 18 - Competências Organizacionais da Unidade 19	56
Figura 19 - Questionário 1 - Competências das Coordenações-Gerais	56

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - STN/CODIN – 2013: Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (% de insatisfação/indiferença)	14
Quadro 2 - Características dos principais modelos de gestão	18
Quadro 3 - Competências do Profissional	21
Quadro 4 - Competências principais associadas aos quatro quadrantes da estrutura de valores concorrentes	25
Quadro 5 – Alguns estudos sobre competências gerenciais no setor público brasileiro	27
Quadro 6 - Características e métodos de pesquisa	32
Quadro 7 - Validação das competências da estrutura de valores concorrentes frente às atuais do modelo de gestão, do Regimento Interno e inferidas do Planejamento Estratégico	44
Quadro 8 - Validação semântica das competências da estrutura de valores concorrentes	46
Quadro 9 - Competências na ordem de importância	48
Quadro 10 – Sugestões para competências gerenciais organizacionais	48
Quadro 11 - Questionário 1 - Frequência de respostas de Coordenadores-Gerais, por nível de importância	50
Quadro 12 - Questionário 3 - Importância das competências para os servidores	51
Quadro 13 – Questionário 1 – Percentual de adoção dos diferentes modelos de gestão pelas Unidades	58
Quadro A1 - Comparação entre as competências gerenciais atualmente adotadas e as da estrutura de valores concorrentes	64
Quadro A2 – Competências gerenciais regimentais comparadas às da estrutura de valores concorrentes	65
Quadro A3 – Competências gerenciais inferidas do Planejamento Estratégico de 2014	66
Tabela A1 - Respostas dos Coordenadores-Gerais e Coordenadores ao Questionário 1 - Importância das Competências	67
Tabela A2 - Respostas dos Coordenadores-Gerais e Coordenadores ao Questionário 2 - Domínio das Competências	68
Tabela A3 - Respostas do Grupo Focal 1 ao Questionário 3 - Importância das Competências	69
Tabela A4 - Respostas do Grupo Focal 2 ao Questionário 3 - Importância das	

Competências	69
Tabela A5 - Respostas do Grupo Focal 3 ao Questionário 3 - Importância das Competências	70
Tabela A6 - Respostas do Grupo Focal 1 ao Questionário 4 - Domínio das Competências ..	70
Tabela A7 - Respostas do Grupo Focal 2 ao Questionário 4 - Domínio das Competências ..	71
Tabela A8 - Respostas do Grupo Focal 3 ao Questionário 4 - Domínio das Competências ..	71
Tabela A9 - Prioridades para desenvolvimento de competências gerenciais para Coordenadores-Gerais	72

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
2. Referencial Teórico	15
2.1. Importância da temática gerencial e principais modelos de gestão.....	15
2.2. Conceitos de Competência	19
2.3. Gestão por Competências	23
2.4. Modelos de Competências Gerenciais.....	24
2.5. A perspectiva no setor público	26
2.6. Etapas no emprego da gestão por competências	28
3. Objetivos do Trabalho	29
3.1. Objetivo Geral	29
3.2. Objetivos Específicos	29
4. Metodologia	30
4.1. Contexto Organizacional Estudado	30
4.1.1. Histórico e atribuições	30
4.1.2. Organograma	31
4.2. Caracterização das pesquisas.....	31
4.2.1. Estudos 1 e 2 - Analisar e complementar o conjunto de competências atualmente vigentes para subsidiar a nova pesquisa de competências gerenciais.	35
4.2.1.1. Competências do modelo de valores concorrentes como base para o mapeamento.....	35
4.2.1.2. Validação pelo planejamento estratégico.....	37
4.2.2. Estudos 3 e 4 - Avaliar a percepção quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas e Avaliar gaps em competências gerenciais de coordenação.....	39
5. Resultados obtidos.....	42
5.1. Estudos 1 e 2 - Analisar e complementar o conjunto de competências atualmente vigentes para subsidiar nova pesquisa de competências gerenciais	42
5.1.1. Recuperação do legado	42
5.1.2. Atribuições Regimentais.....	42
5.1.3. Validação pelo Planejamento Estratégico.....	43
5.1.4. Validação das competências básicas.....	43
5.1.5. Validação semântica e de conteúdo	45
5.2. Estudos 3 e 4 - Avaliar a percepção quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas e Avaliar gaps em competências gerenciais de coordenação.....	45

5.2.1. Coleta de dados	45
5.2.2. Análise dos resultados	47
5.2.2.1. Gestores – Importância.....	47
a) Dados coletados.....	47
b) Importância das competências identificadas	48
c) Competências gerenciais organizacionais	48
d) Diferenciação entre cargos	49
5.2.2.2. Grupos focais – Importância	51
a) Dados coletados.....	51
b) Importância das competências identificadas	51
c) Competências gerenciais organizacionais	52
d) Diferenciação entre unidades	52
5.2.2.3. Gestores – Domínio.....	53
a) Dados coletados.....	53
b) Domínio das competências pelos gestores	53
c) Identificação das lacunas de competências	54
5.2.2.4. Grupos focais – Domínio	54
a) Dados coletados.....	55
b) Identificação das lacunas de competências	55
5.2.2.5. Competências das unidades.....	56
6. Conclusões	58
7. Limitações	60
8. Considerações finais.....	61
Referências Bibliográficas.....	62
ANEXOS	64

1. INTRODUÇÃO

Tudo muda exceto a própria mudança. Tudo flui, nada persiste, nada permanece o mesmo. Nada existe de permanente a não ser a mudança. A máxima de Heráclito de Éfeso (aprox. 540-470 a.C.) permanece atual. Da cultura popular à reflexão acadêmica mais arrojada (CASTELLS, 2006), há registros do contexto de mudança em que estamos imersos.

Neste fluxo, cada vez mais veloz altera-se o mundo do trabalho. Ainda vivemos reflexos da Reestruturação Produtiva, ponto de inflexão histórica ao final da década de sessenta, voltada a superar a feição taylor-fordista do sistema produtivo ocidental.

E, no mundo do trabalho, modifica-se o papel da liderança. Kellerman (2012), recupera, de uma forma geral, interessante trajetória histórica da liderança ao longo dos últimos séculos, destacando como os líderes encontram-se desacreditados e seus seguidores desapontados e desiludidos, embora mais qualificados e audaciosos. Principalmente nos últimos 40 anos, em consequência da evolução cultural e tecnológica, o equilíbrio de poder entre líderes e seguidores alterou-se. Os líderes enfraqueceram, seus seguidores ficaram mais fortes, independentes e resistentes, têm seus direitos ampliados, exigem mais e retornam menos. É difícil, não obstante imprescindível, contar com sua capacidade criativa e colaboração para a consecução de resultados. Kellerman (2012, p. 189) conclui seu livro advertindo que a liderança deve “mudar com a mudança dos tempos”.

Pesquisas de engajamento no trabalho revelam viés atual e mensurável do cenário desenhado por Kellerman (2012). No Brasil, segundo a Gallup Organization (2013), somente 27% dos trabalhadores são considerados engajados, 62% são tidos como desengajados e 12% são classificados como ativamente desengajados, potencialmente hostis às suas instituições. Pesquisas anteriores, também realizadas no Brasil¹, produzem informações semelhantes. Segundo a consultoria Towers Watson, em fev/mar de 2012, somente 28% dos profissionais brasileiros podiam ser considerados como altamente engajados no trabalho, 30% estavam desengajados, 26% sentiam-se sem suporte organizacional e 16% consideravam-se desvinculados de suas organizações.

¹¹ Towers Watson, Global Workforce Study, 2012. Resumo do relatório para 2014 disponível em <http://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study> e Hay Group Insight, 2012.

No serviço público brasileiro, Matos (1994, p. 4), também baseado em estudo empírico², mas desta feita referido ao início dos anos noventa, chega a abordar a alienação do servidor “como um mecanismo de defesa mediatizante das contradições entre os servidores, o governo e a sociedade” que, no entanto, permite “à organização obter a adesão dos servidores a funções que garantem o funcionamento dos serviços públicos e da administração nos limites mínimos toleráveis de ineficiência”.

Embora a influência da forma de gestão, como fator condicionante ao engajamento, varie consideravelmente conforme o extrato pesquisado, em termos mundiais, segundo pesquisa da consultoria Aon Hewitt (2013), ela aparece em segundo lugar, em trajetória de importância crescente, atrás, apenas, de oportunidades na carreira e antes de fatores como a reputação da instituição, remuneração e comunicação. A mesma pesquisa (AON HEWITT, 2013, p. 38) destaca em suas conclusões a importância do gestor no engajamento - “Leaders hold the key to employee engagement” – destacando, estatisticamente, a forte correlação encontrada entre liderança e os demais fatores principais de engajamento, além de citar outros estudos que comprovam sua influência no sucesso organizacional, concluindo: “Those companies that focus on building engaging leaders will see exponential impact on employee engagement” (AON HEWITT, 2013, p. 41).

Bergue (2014, p. 86), também focando na administração pública brasileira, reitera a importância da busca dessa capacidade nos gestores para que mobilizem pessoas frente às crescentes exigências sociais de qualidade e produtividade e às limitações para aumentos de estruturas e quantitativo de pessoal e ressalta: “Este movimento tem se orientado de forma mais recorrente para a busca e desenvolvimento de gestores com competências técnicas e gerenciais coerentes com este novo cenário”. Bergue (2014, p. 87) lembra, ainda, duas peculiaridades nacionais que contribuem para o despreparo dos gestores: o recrutamento externo para cargos comissionados e a seleção de técnicos para chefias de níveis operacionais e intermediários, evidenciando, por vezes, “a perda de um bom técnico e a emergência de um péssimo gestor” consequente “do intuito de reconhecer e premiar o bom desempenho pretérito”.

Charan et al. (2009) referem-se ao excesso de demanda por liderança sobre a oferta de líderes e o atribuem ao desenvolvimento pouco eficaz dos gestores nas próprias organizações, afirmando que há empresas em que mais da metade dos gestores trabalham aquém do adequado por não terem desenvolvidas as competências necessárias ao cargo que ocupam. E,

² Matos, A. G., A Gestão Pública e o Comportamento do Servidor. Relatório de Pesquisa para o CNPQ, 1994.

diferente da presunção que o bom desempenho em determinado cargo levará ao sucesso em outro, estes autores, analisando processos sucessórios empresariais, observam que os gestores bem sucedidos são aqueles capazes de acrescentar ao seu perfil habilidades adequadas na medida que passam de uma posição hierárquica a outra. Esses gestores conseguem perceber o que passa a ser importante e merecedor de empenho à proporção que ascendem na hierarquia empresarial. A chave do sucesso está na compreensão e desenvolvimento de valores profissionais pertinentes aos cargos ocupados.

Já mais especificamente, pesquisa de clima organizacional realizada em 2007 na Secretaria do Tesouro Nacional, órgão do Ministério da Fazenda objeto do presente trabalho, revelou um valor médio de 7 pontos, numa escala de 1 a 10, quanto a satisfação dos servidores em trabalhar na instituição (388 respondentes, equivalentes a 66% do corpo funcional). Embora a estruturação da pesquisa não permita análise clara do quanto a atuação dos gestores contribuiu para tal avaliação, o fator denominado “liderança e chefias” obteve somente a quinta posição entre doze fatores pesquisados para a constituição de clima institucional favorável. Este item obteve a avaliação média de 3,4 - próxima à média geral de 3,3 - onde 1 e 2 representaram contribuição negativa para o clima, 4 e 5 referem-se a contribuição positiva e 3 a uma posição neutra na escala de respostas. A percepção sobre a gestão distribuía-se, concretamente, em mais oito dos itens pesquisados e, segundo a pesquisa, houve forte correlação positiva com estes fatores demonstrando, mais uma vez, a importância das habilidades gerenciais na administração do clima organizacional.

Nessa pesquisa, questão específica sobre a intenção dos respondentes em permanecer no órgão revelou que de 20% a 65% dos mesmos, conforme a unidade pesquisada (média de 45%), desejavam deixar a instituição.

Nova pesquisa de clima, realizada em 2010 (455 respondentes sendo 320 servidores de carreira e 135 ocupantes de cargo gerencial operacional e intermediário, representando 79% do público-alvo) indicou a gestão de pessoas como ponto crítico e aconselhou sobre a necessidade de melhor formação gerencial. A pesquisa recomenda intervenção em sete de onze fatores identificados, todos de alguma forma vinculados à gestão, que são: Identidade Institucional e Comunicação Estratégica; Coerência Gerencial e Autonomia Técnica; Perspectiva de Desenvolvimento Profissional; Propensão a Solicitar Mobilidade; Orientação e Organização para o Trabalho; Atuação da Liderança e Diálogo Líder/Liderado e Vícios de Relacionamento.

Quadro 1 - STN/CODIN – 2013: Pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (% de insatisfação/indiferença)	
Dimensão	%
Relação com o Trabalho	49
Organização do Trabalho	53
Reconhecimento no Trabalho	36
Crescimento Profissional	65
Relações Socioprofissionais	36
Fonte: STN/CODIN – Relatório de Consultoria nº 8	

Estudo mais recente, voltado à Qualidade de Vida e conduzido pontualmente em uma das unidades da instituição em 2013, também resultou em elevados percentuais de insatisfação/indiferença conforme apresentado no Quadro 1. Nesse estudo constam vários depoimentos de servidores sobre a necessidade do aperfeiçoamento da gestão da unidade.

Tantas evidências associadas à necessidade de consolidação da prática de processos seletivos para cargos comissionados, já presente na cultura organizacional, e ao desejo de instituir trilha de desenvolvimento específico para os servidores que desejarem optar pela especialização em gestão levaram a instituição a prever expressivo investimento na capacitação de seus gestores no biênio 2015/16, iniciativa que deverá ser precedida da melhor identificação das correspondentes necessidades.

Importante ressaltar que a organização adota a gestão por competências desde 2009, mas o mapeamento realizado na ocasião, no que diz respeito à dimensão técnica, privilegiou a definição de competências de âmbito finalístico. Por outro lado, a construção do inventário comportamental limitou-se ao relacionamento socioprofissional, ao adotar a técnica “gosto – não gosto – o ideal seria” descrita por Leme (2011, p. 41). Esta técnica caracteriza-se por um levantamento de comportamentos observáveis nos servidores da organização, realizado por meio de um questionário de três colunas com os títulos acima, com respostas livres, aplicado a amostra de servidores que contemple todos os processos de trabalho institucionais. Os participantes são preliminarmente sensibilizados quanto à gestão por competências, Missão, Visão, valores, papéis e contribuições de gestores e servidores para o atendimento aos objetivos organizacionais. A consolidação das respostas obtidas leva a indicadores comportamentais posteriormente agrupados em competências atuais e desejadas.

Neste segundo semestre de 2014, a instituição empenha-se em aperfeiçoar o modelo adotado e desenvolve módulo específico sobre o tema a ser acoplado ao seu sistema informatizado de apoio à gestão de pessoas. Os primeiros estudos sobre a questão já ressaltaram a pertinência de tratar as competências gerenciais de forma diferenciada.

Tamanha janela de oportunidade assinala a conveniência da particularização e estudo das competências gerenciais na organização, principalmente quanto ao perfil necessário à

gestão intermediária formada por Coordenadores e Coordenadores-Gerais (DAS 3 e 4). Tratam-se de distintos níveis hierárquicos onde, no modelo atual, confundem-se atribuições, e visões operacional e estratégica, da mesma forma em que não se distinguem competências profissionais, de âmbito gerencial, entre diferentes unidades, embora as atribuições organizacionais correspondentes recomendem distintas formas de gestão de pessoas.

O presente trabalho, na área de Gestão de Pessoas, terá como foco Competências Gerenciais e por objetivo geral mapear as competências gerenciais associadas aos cargos de coordenação (Coordenadores-Gerais e Coordenadores) da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda.

Entende-se que o mesmo virá a reunir subsídios para iniciativas futuras visando suprir lacuna existente no modelo de gestão por competências atualmente adotado, servindo de base teórica e metodológica para complementação que estenda a descrição de competências gerenciais aos níveis hierárquicos operacionais, bem como aos superiores, conforme seus níveis de complexidade, abrangendo, desta forma, toda a instituição. Têm-se a expectativa de assim contribuir para maior eficácia no desenvolvimento de gestores, maior engajamento dos servidores, melhora do clima organizacional e prestação de serviços de forma mais efetiva à sociedade. Tal esforço enriquecerá o repositório acadêmico de pesquisas na área de competências gerenciais voltadas ao serviço público, motivando iniciativas similares ao acrescer exemplos de caminhos percorridos e lições aprendidas.

Além desta primeira, o presente trabalho está estruturado em mais oito seções. A segunda apresenta e analisa os referenciais teóricos que fundamentarão os estudos. A terceira, retoma a indicação dos objetivos desejados. Na quarta, são detalhados os procedimentos metodológicos a serem adotados. A quinta trata dos resultados obtidos e de sua análise. A sexta apresenta conclusões e, a sétima, algumas limitações dos trabalhos realizados. Na oitava estão considerações finais. E, por último, na nona seção, estão as referências bibliográficas. Em sequência, inclui-se, ainda, um anexo que traz quadros e tabelas não comportados pelo texto principal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA GERENCIAL E PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO

Chiavenato (1993, p. 1) lembra-nos que a sociedade estrutura-se por meio de organizações e que estas são constituídas por pessoas apoiadas por recursos não humanos (físicos, financeiros, tecnológicos, ...). “Todas as atividades voltadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro das organizações”. A estruturação, planejamento, direção, execução e controle das atividades das organizações precisam ser administrados, ou seja, seus administradores ou gestores, por meio das pessoas e outros recursos, concretizam os objetivos da organização.

Há diversas teorias ou modelos de administração que priorizam, ao seu ver, os diferentes elementos da organização como a estrutura, pessoas, o ambiente, tarefas ou tecnologia. O estudo dessas teorias ou modelos de gestão, inicia-se no começo do século passado, com ênfase nas tarefas, com o modelo de administração científica de Taylor. A partir daí, uma complexa interação entre valores sociais, evolução tecnológica, estudos acadêmicos, experiências práticas e contingências políticas determinam, ao longo do tempo, novos modelos, com novas ênfases administrativas.

Quinn et al. (2012) tratam da evolução dos modelos de gestão e selecionam quatro modelos principais entre os mais de uma dezena listados por Chiavenato (1993).

O primeiro desses modelos, denominado pelos autores como de “Metas Racionais” remonta ao Darwinismo Social, à gestão científica, às ideias de Taylor (1911) e Ford (1914). Este modelo privilegia a análise racional, a iniciativa, a produtividade e o lucro. Espera-se que os gestores estabeleçam direcionamentos claros, sejam orientados às tarefas e maximizem resultados.

O segundo modelo, denominado de “Processos Internos” trata da antiga hierarquia e fica bem estabelecido com a disseminação dos trabalhos de Weber (1940) e de Fayol (1949). Este modelo, complementar ao primeiro, privilegia a continuidade e sustentabilidade. Rotina, caracterização de responsabilidades, mensuração e documentação conduzem à estabilidade. As decisões traduzem regras, tradições e as estruturas existentes. Nesse caso, os gestores são técnicos especialistas que monitoram e coordenam seus processos de trabalho com efetividade.

Na metade do século, conforme relatam Quinn et al. (2012), os modelos anteriores ainda floresciam, mas a grande depressão (1929) e a segunda guerra mundial (1945) haviam deixado suas marcas. A indústria havia progredido rapidamente, os trabalhadores passavam a

ser mais protegidos e bem remunerados e começavam a declinar da submissão inquestionável a seus superiores. As obras de Barnard (1938/48) e os experimentos de Mayo e Roethlisberger (1927/32) levaram ao surgimento do modelo de “Relações Humanas” com ênfase na igualdade e abertura, no poder dos relacionamentos e dos processos informais para a consecução dos objetivos. Contrariando os modelos anteriores, os valores principais agora são a participação, o consenso e a resolução de conflitos. Os gestores devem ser empáticos, considerar a opinião dos subordinados e promover processos informais de grupos.

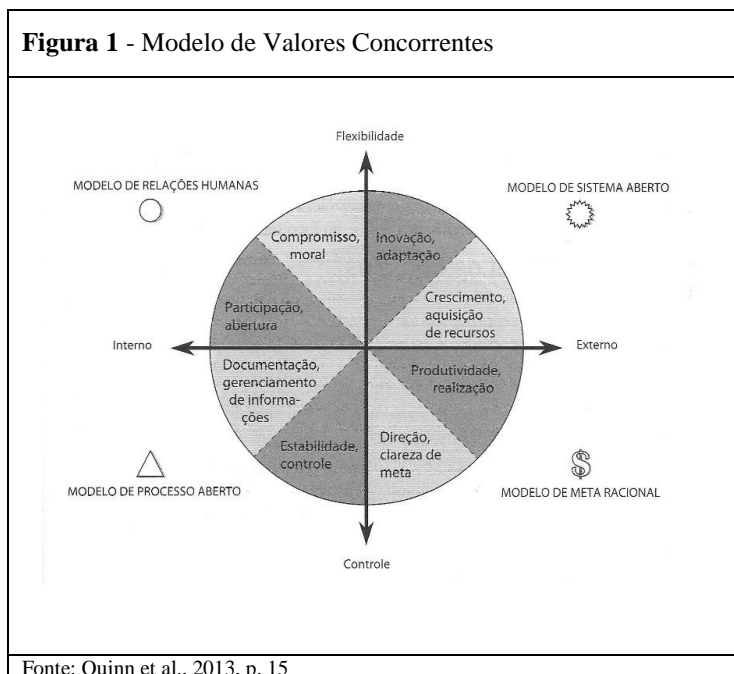
Ainda conforme Quinn et al. (2012), os anos sessenta e setenta trouxeram a guerra do Vietnã (1965/75), a crise do petróleo (1973), a revolução da qualidade e grandes avanços tecnológicos. De um cenário de rebelião e questionamento começa a surgir viés mais individualista, passou-se a fazer uso intenso do conhecimento, evidenciavam-se entre os trabalhadores questões políticas e sociais. Nessa ocasião, quando os dois primeiros modelos estavam consolidados e o terceiro bastante difundido, estudiosos de Michigan e Harvard desenham uma outra forma de gestão, mais dinâmica que as anteriores. Sob este novo enfoque, o gestor não dirigia mais uma máquina tranquila com decisões racionais. Na verdade, conforme demonstrava Mintzberg (1975), os gestores conviviam com ambientes imprevisíveis, eram bombardeados por demandas frequentes e compelidos a rápidas decisões, com mínima possibilidade de organização e planejamento prévios. Por este modelo, a organização deve ser flexível e responsiva, deve ser capaz de rápida adequação política, resolver problemas de forma criativa e gerir mudanças. No, assim denominado, modelo de “Sistema Aberto” o gestor deve usar seu poder de influência e provocar mudanças sustentáveis na organização.

O relato de Quinn et al. (2012) chega ao final do século destacando a mudança que ocorre no trabalho, quando as organizações tentam, simultaneamente, reduzir quadros e ampliar qualidade, gerando insegurança, exaustão e estresse, em um mundo complexo e em rápida transformação, onde nenhum dos modelos até então estudados parece adequar-se. Derruba-se o muro de Berlim (1989); dissolve-se a União Soviética (1991), mas permanecem os distúrbios na região; surge a internet e o e-commerce; a China modifica o contexto do comércio global; a segurança mundial volta ao noticiário a partir da intervenção americana no Oriente Médio (1993) e do atentado ao World Trade Center (2001) e suas atuais consequências. Instala-se forte crise na economia global.

A proposta dos autores em tal cenário complexo, volátil e ambíguo não é um novo modelo de gestão mas a junção dos modelos anteriores.

Quadro 2 - Características dos principais modelos de gestão				
Modelo	Meta racional	Processo interno	Relações humanas	Sistema aberto
Símbolo	\$	▲	●	☀
Critério de efetividade	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, suporte
Teoria dos meios-fins	Direção clara leva a resultados produtivos	A rotinização leva à estabilidade	O envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos
Imperativo de ação	Competir	Controlar	Colaborar	Criar
Ênfase	Esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação	Definir responsabilidade, medição, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudanças
Clima	Econômico racional: “o resultado”	Hierárquico	Orientado à equipe	Inovador, flexível

Fonte: Quinn et al., 2013, p. 12.



As organizações precisam da estabilidade e também da mudança, não é possível considerar essas possibilidades mutuamente exclusivas, mas, sim, admiti-las convivendo. No mundo atual, comportamentos opostos são necessários à gestão efetiva.

A integração dos modelos estudados, cujas características são mostradas no Quadro 2, é realizada esquematicamente por meio de dois

eixos que caracterizam horizontalmente os ambientes, externo e interno e, verticalmente, a flexibilidade e o controle, conforme demonstra a Figura 1. Os quatro principais modelos de gestão estudados encaixam-se nos quadrantes preservando suas complementariedades e contrastes. Para deixar mais claro o emprego do modelo à prática da gestão, os quadrantes são

rotulados conforme a ação principal do modelo a que se refere, ou seja: Colaborar (Relações Humanas), Controlar (Processos Internos), Competir (Meta Racional) e Criar (Sistema Aberto). A esses imperativos de ação gerenciais associam-se competências conforme se estuda em seguida.

2.2. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Bündchen et al. (2011), em trabalho similar ao presente e citando vários autores, destacam que, em função dos diferentes pressupostos adotados pelas perspectivas teóricas que abordam o tema de competências, há divergências sobre sua amplitude e falta de consenso sobre sua definição. Competência é um conceito em construção, destacam Fleury e Fleury (2000, p. 17) citando Le Boterf. Não obstante, Bündchen et al. (2011, p. 399), referenciando Lawrence e Lorsch (1973) e o próprio Le Boterf (1993; 2003), assumem um *continuum*, uma linha evolutiva das noções de competência, que segue da visão taylor-fordista à economia do saber, do mecanicismo ao orgânico, acompanhando a evolução dos modelos gerenciais na teoria da administração. Reiterando, citando Ruas (2005), registram que o conceito de competências foi reforçado, especialmente no setor de serviços, em consequência da transformação de um modelo de trabalho previsível e estável para formas mais fluídas e diferenciadas. Consideram, além disso, a existência de tendência para uma abordagem mais positivista, com os conceitos de competência sendo orientados para os indivíduos, ressaltando suas características observáveis.

Parente (2004, p. 300-301), com igual viés, ressalta ter havido um deslocamento do conceito de qualificação para o de competências, privilegiando os atores em lugar das estruturas sociais, e que não se trata de modismo, “mas de uma mudança de leitura da realidade”.

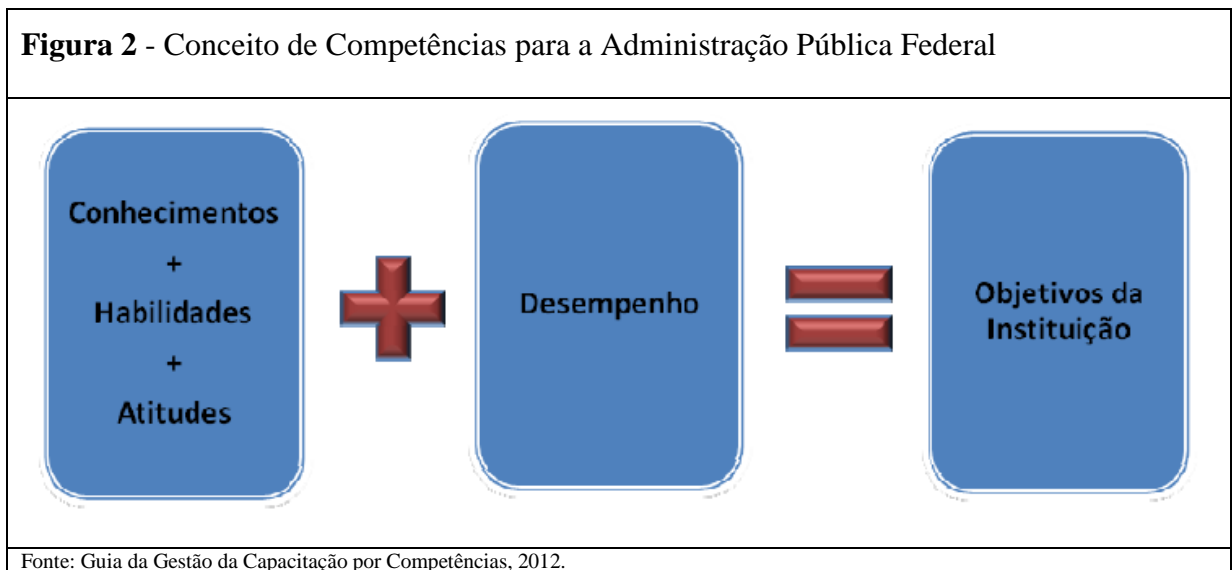
Muitos autores exploram a diversidade e evolução do conceito de competências, entre esses podemos citar Brandão (2009), Dalmolin (2010) e Picchiali (2003).

A busca pela objetividade, visando à prática, nos leva a considerar não um único conceito, mas aqueles mais recentes, de caráter profissional, aplicáveis às organizações e que privilegiem as possibilidades de sua melhor compreensão, e intervenção e uso, pelas práticas de gestão, particularmente, as de gestão de pessoas, como: a definição da força de trabalho, seleção, desenvolvimento, alocação, mobilidade, gestão de talentos, gestão e avaliação de

desempenho, com o objetivo de ampliação de performance, da maximização da produtividade institucional. Ficam, assim, ressaltados os conceitos que consideram o enfoque dinâmico, a entrega, o atendimento à estratégia, à sustentabilidade organizacional, sem, no entanto, descartar aqueles apoiados sobre as dimensões constituintes das competências, que são essenciais à estruturação de algumas políticas de RH.

Com esta última vertente, para o setor público brasileiro, as competências são consideradas como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2012, p.11). Esta definição subsidia a PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, instituída pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Este conceito está ilustrado na Figura 2.



Em outra vertente, Zarifian (2003, p. 137), que dedica um capítulo inteiro à definição da competência, aperfeiçoando suas próprias propostas³ anteriores, a entende de forma mais ampla, como: capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades sobre eventos e problemas que nos desafiam na esfera profissional; a “inteligência prática das situações” subsidiada pela diversidade de nossas experiências e a “faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.”

³ Zarifian, Philippe. Objetivo Competência: por uma nova lógica. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Fleury e Fleury (2000, p. 21), comparam as ideias de Zarifian com outros autores e simplificam sua definição, não deixando de agregar enfoques importantes à mesma. “Definimos, assim, 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.”

Ao incluir em sua conceituação a ideia de valor, econômico e social, os autores incorporam à definição caráter estratégico, da agregação de valor à instituição, de sua sustentabilidade, além de inferir a consequência do desempenho satisfatório.

A expressão das competências pelo desempenho é destacada por diversos autores e a evolução do conceito de competência para formas mais inclusivas e dinâmicas, como a proposta, que extrapola seu encapsulamento pelas tarefas, traduz o empenho das organizações em administrar seus recursos humanos de maneira mais estratégica.

Para Fleury e Fleury (2000, p. 22) as competências normalmente podem ser descritas por meio verbos e detalham o entendimento de alguns, conforme mostrado no Quadro 3.

Dutra (2014, p. 22), sem deixar de reconhecer tratar-se de conceito ainda em construção, faz um resumo histórico de sua evolução destacando a proposição de forma estruturada apresentada em 1973 por David McClelland e o aprimoramento conduzido por Boyatziz (1982:13) quando surgem as primeiras referências às entregas das pessoas ao contexto ao qual se integram. “A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis”. Destaca, em seguida, le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) como os autores que exploram a associação de competências à agregação de valor e à entrega ao contexto independente de cargos. Entretanto, lembra o autor, a transformação do conceito em instrumento de gestão necessitaria de descrições objetivas e de fácil identificação, construção de escalas de mensuração, vinculação à

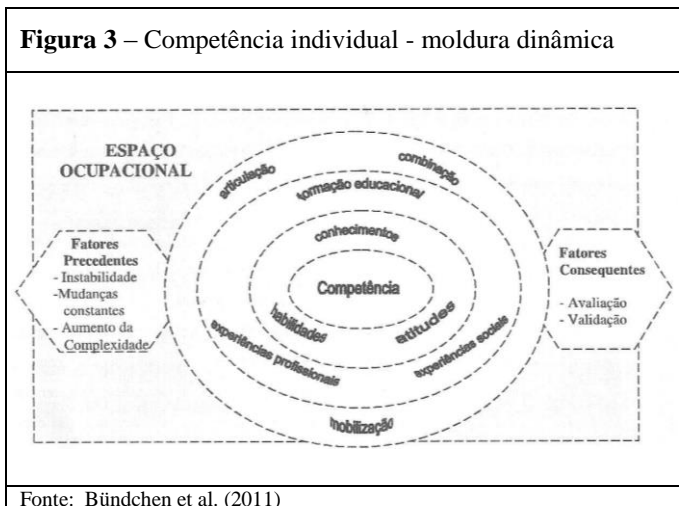
Quadro 3 - Competências do Profissional	
Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas
Fonte: Fleury e Fleury, 2000	

estratégia organizacional, e a consideração de conceitos complementares (complexidade e espaço ocupacional). O autor adota a definição de Fleury e Fleury (2000), acima referenciada, e, com base na mesma, destaca o processo contínuo de troca existente entre pessoas e a instituição. A instituição enriquece as pessoas transferindo-lhes competências e preparando-as para novas situações profissionais, presentes ou futuras. As pessoas, ao ampliarem sua capacidade individual, transferem seu conhecimento à organização permitindo-a, também, superar novos desafios. São as pessoas, que ao colocarem em ação o patrimônio organizacional, criam competências organizacionais adequadas ao contexto. As pessoas validam e aprimoram o patrimônio, elas são agentes de transformação de qualificações que lhe são próprias em valores para a organização. Esta entrega realiza-se de forma definitiva, na melhora de processos ou introdução de novas tecnologias, por exemplo, que permanecem mesmo quando seus responsáveis afastam-se da instituição. No entanto, destaca ainda o autor, embora na prática organizacional as decisões sobre pessoas sejam tomadas em função das suas entregas, a administração formal as vê pelo que fazem, criando uma distorção em sua gestão. Tendemos a valorizar mais as pessoas que demandadas a solucionar problemas o fazem com presteza do que aquelas que pro ativamente evitam que o problema aconteça.

Bündchen et al. (2011, p. 402), referenciando Dutra (2004), sintetizam o entendimento das competências representando o espaço ocupacional de um gerente com o que chamam de moldura dinâmica das competências individuais, reproduzida na Figura 3. Conforme os autores, no centro da figura, instadas pelas necessidades da organização, estão as competências vistas sob a ótica endógena, apoiadas nas dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Inseparável do mesmo, a formação educacional e a experiência social e profissional aparecem como elementos formadores das competências, permitindo o aumento da complexidade das tarefas e das entregas realizadas e, dessa forma, ampliando o espaço ocupacional. Na fronteira externa a mobilização, integração e articulação aparecem como estruturadoras da ação, quando a competência ganha vida. Em consequência, surgem a avaliação, a validação do desempenho.

Em síntese, as competências devem ser vistas em toda sua amplitude e integradas à estratégia organizacional, ou seja, ao definir suas estratégias, a organização precisa identificar que competências possui e quais necessita. E, criando um círculo virtuoso, o aprimoramento contínuo das competências leva à renovação da estratégia.

Dentre todas, as competências gerenciais devem ser capazes de mobilizar, direcionar e viabilizar com que as competências profissionais levem à consecução dos objetivos da instituição.



2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme analisa Brandão (2009), a Gestão por Competências pode ser incluída na Teoria da Gestão Baseada nos Recursos que considera o sucesso das organizações frente a seus concorrentes como consequência de atributos, ou recursos, que lhe são

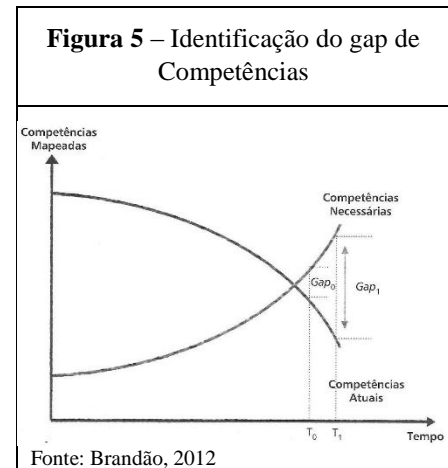
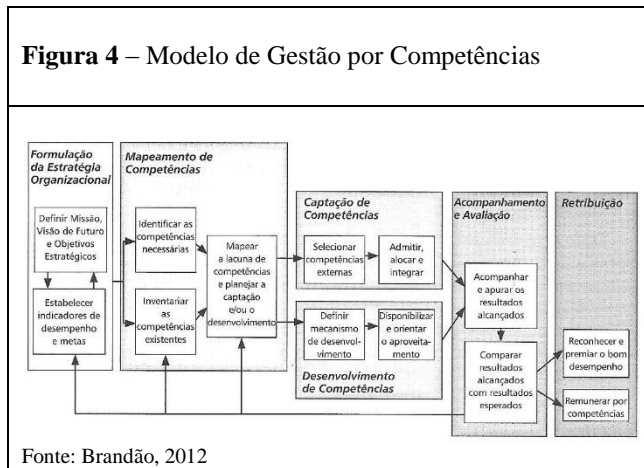
disponíveis. Quanto mais raros e difíceis de obter, maior vantagem auferirá a organização no presente e no futuro.

Os estudos sobre o tema evidenciam que a Gestão por Competências é um processo continuado, onde a estratégia da organização direciona iniciativas de captação e desenvolvimento das competências que lhe são essenciais.

A Figura 4 (BRANDÃO, 2012, p. 9) apresenta a lógica do modelo.

A estratégia da organização, explícita ou expressa por seus gestores, catalisa a captação ou o desenvolvimento das competências necessárias à sua implantação, com base em inventário do que já dispõe comparado ao que necessita. Uma avaliação final retroalimenta o processo e fornece indicações para o reconhecimento dos méritos expressos por bons desempenhos.

A Figura 5 (Brandão, 2012, p. 11), ilustra a diferença entre as competências disponíveis e as necessárias, o “gap” de competências, lembrando-nos que o mesmo tende a aumentar com o correr do tempo, devido a novas demandas e da evolução de sua complexidade.



As figuras lembram a complementaridade entre a gestão de desempenho e a gestão por competências. Desempenho decorre da competência e sua avaliação indicará o quanto de sucesso está sendo obtido na gestão e os gaps de competências a resolver.

Em última análise, cabe a práticas de gestão de pessoas, por meio da seleção, interna ou externa, bem como com o desenvolvimento de gestores, reunir o conjunto de competências gerenciais necessárias e pertinentes a cada unidade para o atendimento à estratégia global da instituição, o que leva à premissa do RH estratégico, presente à formulação e acompanhamento do planejamento organizacional.

2.4. MODELOS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Estabelecido que as competências gerenciais, expressas pelo trabalho dos gestores, são os elementos condutores para a concretização da estratégia organizacional, torna-se importante identificar modelos que as expressem da forma mais adequada à utilização desejada.

Bündchen et al. (2011) referenciam três modelos. O de Cripe e Mansfield (2003) que categoriza as competências gerenciais em: Competências de relacionamento com pessoas; Competências relacionadas com negócios e Competências de autogestão. O modelo de Fleury e Fleury (2001), que também divide as competências em três blocos: Competências de negócios; Competências técnicas e Competências sociais. E o modelo de Quinn et al (2004), já anteriormente apresentado, que considera quatro papéis para o gestor: Papel de mentor e facilitador; Papel de monitor e coordenador; Papel de diretor e produtor e Papel de negociador

e inovador. Papéis, esses, que se subdividem, cada um, em cinco competências (QUINN et al., 2012).

Já Dalmolin (2010), citando Oderich (2005), menciona nove atributos para o gestor: Visão sistêmica e estratégica; Domínio pessoal; Capacidade de trabalhar em equipe; Habilidades humanas e interculturais; Criatividade; Flexibilidade; Capacidade de inovação; Comportamento ético e Capacidade de aprender, educar e liderar.

No mesmo texto (DALMOLIN, 2010, p. 12), referenciando Coopers e Lybrand (1997, citados por Oderich, 2005), são destacados quatro grupos de competências que guardariam forte inter-relação: Competências interacionais; Competências de soluções de problemas; Competências de capacitação e Competências de Comunicação.

Encontram-se, em outras referências, outros modelos para as competências gerenciais.

Em nosso trabalho, optaremos pelo uso do modelo de Quinn et al. (2012), consolidado pela prática, e referendado ao longo do tempo por várias pesquisas empíricas.

Quadro 4 - Competências principais associadas aos quatro quadrantes da Estrutura de Valores Concorrentes	
Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão	Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade
1. Entender a si mesmo e os outros	11. Usar o poder com ética e efetividade
2. Comunicar com honestidade e efetividade	12. Patrocinar e vender novas ideias
3. Orientar e desenvolver os outros	13. Estimular e promover a inovação
4. Gerenciar grupos e liderar equipes	14. Negociar e acordar compromisso
5. Gerenciar e estimular o conflito construtivo	15. Implementar e sustentar a mudança
Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade	Competir: Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade
6. Organizar o fluxo de informações	16. Desenvolver e comunicar a Visão
7. Trabalhar e gerenciar através de funções	17. Estabelecer metas e objetivos
8. Planejar e coordenar projetos	18. Motivar a si e os outros
9. Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	19. Projetar e organizar
10. Estimular e possibilitar a conformidade	20. Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Fonte: Quinn et al., 2012	

Em sua versão atual (QUINN et al., 2012, p. 23), o modelo contempla vinte competências básicas, apresentadas no Quadro 4, que incorporam aquelas citadas em outros modelos, ou que permitem facilmente, se assim for necessário, suas absorções em seu contexto teórico.

2.5. A PERSPECTIVA NO SETOR PÚBLICO

O Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, formaliza a abordagem de competências para o setor público federal.

Em seu Art. 1º, ao instituir a PNDP, o citado Decreto define como as três primeiras finalidades dessa Política:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público e
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

No segundo inciso do Art. 2º determina o seguinte entendimento para a gestão por competências: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” e, no Art. 5º, atribui à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão “desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência” e à ENAP “a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil” inclusive os “executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal”.

O Decreto limita o entendimento conceitual e a aplicação da gestão por competências ao desenvolvimento pessoal, à sua principal aplicação. Não obstante, conforme visto anteriormente, o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 11), publicado pelo MPOG, esclarece e amplia o conceito, incorporando o desempenho para o atingimento dos objetivos da instituição.

Inúmeros trabalhos, teóricos e empíricos, exploram a aplicação da gestão por competências ao serviço público. Entre estes, muitos dedicam-se, particularmente, às

competências gerenciais. No Quadro 5, são listados alguns estudos empíricos nacionais, voltados às competências gerenciais, com seus objetivos, metodologias e resultados.

Quadro 5 – Alguns estudos sobre competências gerenciais no setor público brasileiro				
Autor(es) Ano	Título	Objetivos	Metodologia / Amostra	Resultados
Picchiai, D. 2003	Competências Gerenciais – Caso de um Hospital Público	Mapeamento de competências gerenciais com base no modelo dos valores concorrentes (QUINN, 2003)	Questionário aplicado a 26 gerentes	Classificação de 24 competências gerenciais segundo sua importância
Bündchen E. et al. 2008	Competências Gerenciais em ação – O caso do Banco do Brasil	Identificar as competências gerenciais mais importantes para gerentes de agências	Identificação de 46 competências em grupo de foco com 6 gerentes com base no modelo de Fleury e Fleury (2001), consolidadas, posteriormente, em 27 para avaliação por 248 gerentes	Análise descritiva comparando percepções de importância e de encorajamento institucional para o correspondente desenvolvimento
Dalmolin, C. C. 2010	Mapeamento de Competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) – Um instrumento para desenvolvimento institucional	Mapear as competências gerenciais no contexto da gestão por processos no ICMBio	Grupo de foco com 20 gerentes ou técnicos representantes das áreas da instituição	Identificação de 11 competências gerenciais
Nassar, C. C. S.; Silva, N. B. 2010	As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde.	Compreender como os gestores que atuam na área da saúde desenvolvem suas competências	Análise de conteúdo de três entrevistas com experientes gestores.	Aprendizado das competências gerenciais está atrelado a experiências profissionais anteriores e formação técnica básica.
Reis, P. M. S. 2004	Construção da Base de Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil	Identificar aspectos da dinâmica das instituições do setor público que influenciem o desenvolvimento de competências gerenciais.	Estudo de caso com análise documental e doze entrevistas semiestruturadas	Fatores para o desenvolvimento das competências: Positivos = bom ambiente de trabalho, formação profissional e automotivação. Negativos = estrutura salarial inadequada, restrição orçamentária, burocracia, falta de patrocínio e descontinuidade e formas de treinamento.
Pereira, A. L. C.; Silva, A. B. 2011	As competências Gerenciais nas instituições federais de educação superior	Identificar as competências gerenciais nas IFES	Pesquisa qualitativa com grupos de foco com vinte e um gestores de três IFES	Identificados quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas
Félix, C. M. R. 2005	A prática de competências gerenciais no setor público	Após Programa de Desenvolvimento Gerencial com 1.132h de instrução, identificar por que a prática das competências gerenciais não acontece em sua plenitude	Questionário com 70 questões aplicado a quatrocentos e setenta gestores da Prefeitura municipal de Curitiba.	Mínimo de 51h de instrução para treinamento efetivo; Gestores conhecem a teoria mas não a aplicam; Uso de mecanismos de defesa organizacional pelos gestores que não aplicam competências.
Lima, S. M. P.; Vilardi B. Q. 2011	Como Gestores Públicos de uma Instituição de Ensino superior Brasileira aprendem na prática a desenvolver suas Competências Gerenciais.	Descrever processos de aprendizagem das competências gerenciais do gestor público em suas práticas cotidianas	Pesquisa qualitativa com entrevista semiaberta e observação participante envolvendo vinte e dois gestores	A construção das competências gerenciais ocorre por meio de aprendizagem formal; interação cotidiana ou em eventos; pela experiência; em fóruns informais e vicária

Há, também, inúmeras referências sobre o uso de competências gerenciais ao redor do mundo. Entre estas podemos citar Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes, de Donald Hall, publicado em Cadernos ENAP, nº 21, em 2002, que compara práticas para o desenvolvimento gerencial adotadas em nove países, inclusive o Brasil.

2.6. ETAPAS NO EMPREGO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O emprego da gestão por competências no Brasil, na década da virada do século, pode ser representado pela experiência relatada por Dutra (2014, p. 33 a 35), que o divide em quatro fases em função do impacto e abrangência na gestão de pessoas.

“Primeira fase – Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas”

Nesta fase, as competências, inventariadas a partir de experiências profissionais bem sucedidas, servem como referência para as demais e para a orientação dos processos de desenvolvimento. A mesma base de competências aplica-se a todas as pessoas indistintamente. “Ao se conferir a definição das competências diferenciadoras de forma indistinta, verificava-se que as exigências sobre uma pessoa em posição de gerência operacional diferiam substancialmente das que incidiam sobre uma pessoa em posição de gerência estratégica.”

“Segunda fase – Competência diferenciada por nível de complexidade”

Após a incorporação do conceito de competências, naturalmente as organizações criaram escalas de diferenciação por níveis de complexidade, consideradas, usualmente, como diferentes níveis de entrega. Permanecem desconfortos nesta etapa referentes à vinculação das competências ao passado e não à estratégia da empresa e à necessidade de sua extensão às demais práticas de gestão de pessoas.

“Terceira fase – Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa”

Inicia-se, nesta fase, uma nova forma de gerir pessoas com a busca da sua integração com os direcionadores estratégicos além de sua integração entre si. Amplia-se a aplicação das competências às várias políticas e práticas da gestão de recursos humanos.

“Quarta fase – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência”

No Brasil, segundo Dutra (2014), os grandes avanços em gestão de pessoas foram obtidos nas empresas que além de aprimorarem seus sistemas de gestão, estimularam seus profissionais em seus projetos de desenvolvimento e carreira. A apropriação do conceito de competências pelas pessoas permite que elas o utilizem para pensar o próprio desenvolvimento atribuindo a importância devida às práticas de gestão que os utilizam.

Conforme Dutra (2014, p. 35), a maioria das instituições que trabalha com gestão por competências está na primeira ou segunda fase. Conforme o autor, ainda não estão devidamente conciliadas as expectativas entre pessoas e organizações, nem os conceitos foram concretamente internalizados por gestores e seus subordinados. “O processo é dinâmico e depende muito das lideranças organizacionais; talvez esta seja a quinta fase desse processo.”

3. OBJETIVOS DO TRABALHO

3.1. OBJETIVO GERAL

Mapear competências gerenciais associadas aos cargos de Coordenador-Geral e de Coordenador na STN.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Têm-se a expectativa de alcançar as seguintes etapas neste trabalho:

- 3.2.1. Analisar e complementar o conjunto de competências atualmente vigentes para subsidiar nova pesquisa de competências gerenciais.
- 3.2.2. Identificar competências gerenciais pertinentes aos cargos de coordenadores e de coordenadores-gerais.
- 3.2.3. Avaliar a percepção desses gestores quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas.
- 3.2.4. Avaliar gaps em competências gerenciais em coordenadores e coordenadores-gerais.

4. METODOLOGIA

4.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESTUDADO

4.1.1. Histórico e atribuições

A organização objeto deste trabalho é a Secretaria do Tesouro Nacional, órgão integrante da estrutura do Ministério da Fazenda.

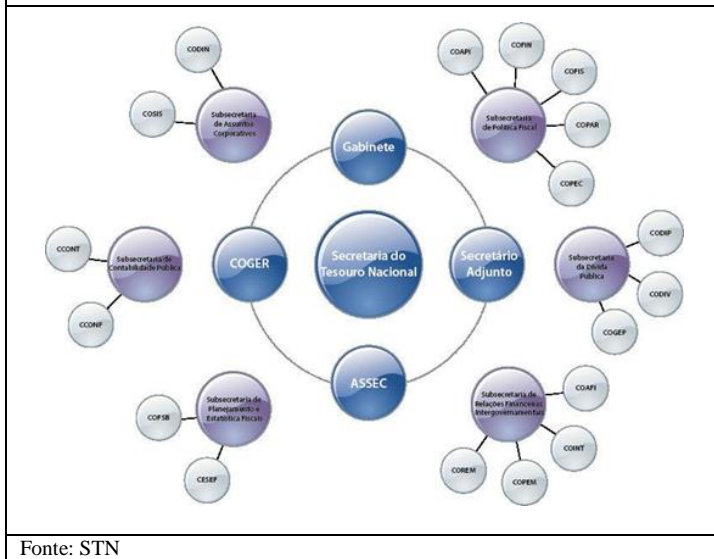
A STN foi criada em 1986 para assumir atribuições referentes à programação financeira da União e ao controle interno do seu ministério, incorporando, também, funções fiscais até então desempenhadas por instituições financeiras públicas. Sua criação representou importante passo para o fortalecimento das finanças públicas do país, iniciando a modernização institucional e a sistematização da gestão responsável dos recursos públicos.

De lá para cá, vêm sendo agregados à instituição diferentes outros encargos como a coordenação de programas de fomento à agricultura e às exportações, a administração de contas especiais em moeda estrangeira, a gestão da dívida pública federal mobiliária e contratual, interna e externa.

Ao centralizar em uma única unidade a responsabilidade pelo gerenciamento de todos os compromissos governamentais obteve-se maior transparência orçamentária e financeira nas contas do Governo. Entretanto, a forma de agregação das atribuições, criou ilhas culturais constituídas, originalmente, por servidores oriundos de outras carreiras, de várias outras instituições.

O escopo da Secretaria ainda foi além, administrando as relações financeiras entre a União e as unidades da Federação; o Programas de Ajuste Fiscal dos Estados e Municípios; a reestruturação das operações de administração e assunção de passivos contingentes.

A Secretaria participa do aprimoramento da qualidade do investimento público e da alocação mais eficiente do gasto público, via sistema de custos; definindo padrões contábeis, orçamentários e patrimoniais, com vistas à consolidação das contas públicas e dedicando-se à venda de títulos públicos a cidadãos, como incentivo à formação de poupança, entre outras atribuições.

Figura 6 – Organograma da STN

4.1.2. Organograma

Em julho de 2014 havia cerca de 800 servidores em exercício na STN de um total da ordem de 1200 ali lotados. Atualmente estes servidores são basicamente de carreira própria (Analistas e Técnicos de Finanças e Controle AFC/TFC), de nível superior ou pós-graduados.

Organizacionalmente, a Secretaria é formada pelo secretário e seu adjunto, respectivos Gabinete e assessorias econômica e de risco operacional. Há cinco diretorias finalísticas e uma corporativa e dezoito coordenações-gerais que lhes são subordinadas. Cada Coordenação-Geral, além do seu responsável e adjunto, conta, em média com quatro gerentes e adjuntos, levando a um total da ordem de duzentos gestores.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS PESQUISAS

Referenciando-nos em Creswell (2010), há três tipos de projetos de pesquisa, as qualitativas, as quantitativas e os mistas e destas, “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Exceto na fase de consolidação das informações obtidas, quando será utilizada análise estatística descritiva, os projetos aqui considerados, apresentados no Quadro 6, são eminentemente qualitativos, utilizam palavras, em lugar de números.

As características da pesquisa qualitativa descritas por Creswell (2010, p. 208) são abordadas em seguida pela relevância e pertinência aos estudos propostos:

- O pesquisador realiza a coleta pessoalmente, por exemplo, por meio de entrevistas com os participantes.

Quadro 6 - Características e métodos de pesquisa						
OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	OBJETIVO GERAL Mapear competências gerenciais associadas aos cargos de Coordenador-Geral e de Coordenador na STN.	ESTUDOS ESPECÍFICOS				
		1	2	3	4	
		Analisar e complementar o conjunto atual de competências.	Identificar competências gerenciais de coordenação	Avaliar a percepção quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas.	Avaliar gaps em competências gerenciais de coordenação.	
			ESTUDOS 2, 3 E 4 SERÃO REALIZADOS (SIMULTÂNEAMENTE) NOS SEGUINTE GRUPOS:			
	Coord. e Coord. - Geral de RH	Coordenadores e Coordenadores-Gerais Finalísticos	Servidores			
CARACTERÍSTICAS DAS PESQUISAS	Natureza	Descritiva	Descritiva			
	Escopo	Caso	Caso			
	Recorte (Temporalidade)	Transversal	Transversal			
	Ambiente	Campo	Campo			
	Abordagem	Qualitativa	Qualitativa/Quantitativa			
	Delineamento	Observacional	Observacional			
	Método	Pesquisa documental / Análise de conteúdo	Levantamento			
MÉTODOS	Amostragem	Rol atual de competências. Regimento Interno. Objetivos e metas corporativos do planejamento estratégico para 2014	Rígida (Toda a população)	Rígida quanto ao cargo dos participantes e flexível quanto à quantidade.	Flexível quanto ao cargo e quantidade de participantes por grupo, bem como quanto à quantidade de grupos. Máximo de quatro grupos.	
			Coordenador e Coordenador-Geral de RH	Coordenadores e Coordenadores-Gerais finalísticos.	Quatro a oito servidores por grupo	
	Instrumentação	-	Roteiro semiestruturado com uso de questionário com questões fechadas.			
	Coleta	Virtual	Entrevista presencial coletiva	Entrevista presencial coletiva ou individual	Grupo de foco	
Análise	Conteúdo (Literal ou interpretativa)	Conteúdo (Dado literal) + Estatística descritiva				
Fonte: O autor						

- A coleta de dados é realizada no campo, no ambiente natural dos indivíduos detentores do conhecimento a explorar.
- Os pesquisadores, geralmente, utilizam mais de uma fonte de dados, dos quais extraem sentido e os organizam em categorias.

- Os pesquisadores criam padrões e categorias, podendo envolver os participantes em uma colaboração interativa.
- O pesquisador mantém foco na aprendizagem do significado que os participantes têm do objeto pesquisado e não do que é disponível na literatura.
- O plano inicial da pesquisa não pode ser rigidamente prescrito. Questões e formas de coleta podem ser modificadas para aperfeiçoar a busca das informações desejadas.
- Geralmente é utilizada uma “lente teórica” para discernimento do contexto estudado
- Tende-se a desenvolver um quadro complexo do problema, envolvendo múltiplas perspectivas.

Na pesquisa são explicitadas múltiplas visões que surgem do problema.

Entre os possíveis métodos de pesquisa será utilizado, para os estudos 2, 3 e 4, o “levantamento” definido por Freitas et al. (2000), como o método de pesquisa adotado quando deseja-se respostas a perguntas como "o que?", "por que?" ou "como?", ou seja, interessa registrar o conhecimento sobre aquilo que está acontecendo. Os mesmos, citando outros autores, ainda definem o levantamento “descritivo”, também aqui proposto, como a busca de opiniões ou descrições de fenômenos manifestos em uma população ou seus subgrupos.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, estes mesmos autores identificam o “corte transversal” (cross-sectional), ora também adotado nesses estudos, como uma coleta pontual dos dados, que pretende descrever o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

O delineamento dos estudos, ou seja, o domínio sobre as variáveis será meramente “observacional” e estes terão inicialmente o escopo reduzido de um simples “caso”, podendo, em função da amostragem que for atingida, já que a mesma é flexível e a população é restrita, no caso de entrevistas com coordenadores e coordenadores-gerais, transformar-se em um caso estatístico, quando será possível generalizar as conclusões obtidas para o nível hierárquico estudado na organização.

A coleta de dados dar-se-á por entrevistas, individuais ou coletivas, assim definido pela acessibilidade aos participantes, estruturadas com questionários, utilizando-se grupos focais na pesquisa com servidores. Estes estudos serão suportados por roteiros

semiestruturados, caracterizando “conversas com um propósito”, conforme ressalta Mason (2010, p. 62).

Destaca-se que, exceto na fase inicial (Estudo 1) não se considera a possibilidade de interpretação dos dados coletados, pela mesma não se aplicar aos estudos propostos. E aqui recorremos a Mason (2002), que trata das possibilidades dos dados serem tratados de forma literal, interpretativa ou reflexiva. Epistemologicamente, com os levantamentos a realizar (Estudos 2, 3 e 4) pretende-se “escavar” dados em lugar de construir conhecimento. Assim os levantamentos propostos (entrevistas e grupos focais) terão como produtos registros realizados pelos participantes evitando-se onerosas transcrições e interpretações posteriores, viabilizando os estudos propostos.

Ressalta-se, também, que os Estudos 2, 3 e 4 serão conduzidos simultaneamente utilizando-se único instrumento.

Por ocasião das entrevistas com Coordenadores-Gerais ou com Coordenadores, serão obtidos os seguintes produtos:

- Relação de competências aplicáveis a Coordenadores-Gerais e a Coordenadores com base em validação ou revisão (aperfeiçoamento, exclusão ou complementação) de proposta consequente do modelo de Quinn et al. (2012) adaptado conforme Estudo 1.
- Registro da percepção da importância dessas competências para o desempenho de Coordenadores-Gerais e de Coordenadores, em escala de Likert variável de 0 – sem importância a 4 – muito importante, utilizando metodologia similar à proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), citado em Brandão (2009). As respostas em níveis similares induzirão a identificação de competências comuns a serem posteriormente detalhadas em nível de complexidade.
- Registro da autopercepção quanto ao desempenho no emprego das competências analisadas utilizando-se escala análoga a anterior, variando de 0 a 4, para avaliação do grau de domínio ou da qualidade na aplicação das competências. A comparação entre as respostas nas duas escalas, interpretadas como nível de competência desejado e disponível, leva a inferir sobre a existência de gap e priorizar as necessidades de desenvolvimento.

4.2.1. Estudos 1 e 2 - Analisar e complementar o conjunto de competências atualmente vigentes para subsidiar a nova pesquisa de competências gerenciais.

4.2.1.1. Competências do modelo de valores concorrentes como base para o mapeamento

Dutra (2014, p. 31) sugere três linhas de ação para o mapeamento de competências. A primeira tem por origem indivíduos que, reconhecidamente, apresentam desempenho superior. Por meio de entrevistas individuais, as competências desses profissionais são identificadas e em seguida tabuladas e validadas com os planos estratégicos e outras competências julgadas diferenciadoras ou essenciais pela organização.

Uma segunda linha de ação parte do planejamento estratégico. Entrevistas com pessoas chaves da organização identificam as competências individuais, que são, então, tabuladas e validadas com este grupo visando sua melhor sincronia com a estratégia e com as competências organizacionais.

A terceira abordagem diferencia-se da segunda ao considerar os diferentes macroprocessos organizacionais e as particulares trajetórias e entregas dos profissionais que os vivenciam.

Dutra (2014), avaliando vantagens e desvantagens, sugere ainda a conveniência do estabelecimento de cinco a doze competências profissionais por indivíduo.

Brandão (2012, p. 22) destaca que o mapeamento ou diagnóstico de competências tem por objetivo identificar a lacuna ou gap de competências existente entre o necessário para o atingimento da estratégia e o disponível na organização e sugere as seguintes técnicas para a identificação das competências existentes, aplicáveis de forma conjunta: Análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação. O autor alerta para a impropriedade do levantamento resumir-se à seleção de itens, entre cópias literais de competências divulgadas em dicionários ou glossários de competências, normalmente expressas por único substantivo (comunicação, iniciativa, articulação, ...). Competências associam qualificações pessoais à estratégia e ao contexto organizacional, sendo, portanto, específicas para cada instituição.

O trabalho em causa tem particularidades que direcionam a seleção das metodologias de mapeamento. Das competências profissionais, há a delimitação para competências gerenciais, para cargos também específicos, sem a pretensão do detalhamento em dimensões

ou complexidades. Conforme já abordado no Quadro 6, limitações de recursos levam a que das técnicas sugeridas por Brandão (2012), sejam previstas a análise documental e a aplicação de questionários estruturados, com questões fechadas, realizada em entrevistas individuais (eventualmente em duplas) para os gestores, e coletivas, para os servidores, aproximando-se, nesses casos, de grupos focais.

Conforme Brandão (2012), o emprego de questionários implica na adoção de um rol inicial de competências julgadas relevantes para a instituição. A padronização e a reduzida importância das competências gerenciais no modelo atual adotado pela organização, resultando em pouco interesse dos gestores com o tema, sugeriu que esta listagem inicial fosse inédita ao contexto e de larga abrangência, criando visibilidade sobre diferentes modelos de administração, evitando-se a inexpressividade dos dicionários de competências.

Para a realização deste trabalho, considera-se, como base para as competências gerenciais a serem avaliadas pelos gestores, a estrutura de valores concorrentes descrita por Quinn et al. (2012). Em prol desta premissa, em lugar de coletar sugestões iniciais e paulatinamente amadurecer a proposta de competências com os próprios gestores, conforme sugerido por Dutra (2004), coloca-se a conveniência de submeter aos mesmos um leque de caminhos gerenciais possíveis, oportunizando novas percepções quanto àqueles mais adequados às características de suas unidades.

A estrutura de valores concorrentes, além de possuir o respaldo de validações empíricas ao longo dos últimos trinta anos (QUINN et al., 2012, p. 17), e de sua flexibilidade ao permitir a integração de diferentes maneiras de administrar, incorpora propostas de competências básicas construídas de maneira a destacar o cerne da ação administrativa a que se referem. A redação dessas competências, concisa e genérica, sem perda de especificidades, possibilita a incorporação de formulações mais detalhadas como se lhes extraísse a essência. Embora, como se verá adiante, tal redação não observe regras que facilitem sua medição via desempenho - e nem esse é o objetivo - as descrições iniciam-se com verbos, estando subjacente o conceito de competência como entrega, exercitada na ação, na superação dos desafios diários do gestor e na construção do patrimônio organizacional. Tais competências, assim redigidas, bem como os papéis, ou imperativos de ação, também presentes na estrutura Quinn como agregadores de conjuntos de competências, podem ser vistos como meta-competências institucionais, preparadas para posterior exploração e detalhamento.

Relembrando Dutra (2014, p. 33), a instituição sob estudo encontra-se na primeira fase quanto ao uso das competências – Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas, e menos que isso no que diz respeito às competências gerenciais. As mesmas competências aplicam-se, basicamente, a todos os Coordenadores-Gerais e Coordenadores indistintamente quanto ao cargo ou unidade.

No todo, pretende-se que a estrutura de valores concorrentes possa servir como ponto de partida para a implantação futura de um modelo de competências gerenciais genérico, factível de uso por toda a instituição, permitindo análises consolidadas e, especialmente, ajustes e detalhamentos, a depender dos interesses então presentes, conforme as particularidades encontradas para cada unidade e/ou grau de complexidade para cada cargo hierárquico.

Possivelmente, a implantação do novo modelo de gestão por competências levará a instituição para a segunda fase descrita por Dutra (2014) - Competência diferenciada por nível de complexidade.

Duas iniciativas no presente trabalho antecipam avanços para as fases seguintes: a preocupação com o planejamento estratégico (Terceira fase – Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa) e o estímulo para que os gestores comecem a pensar em competências como direcionadores de seu desenvolvimento (Quarta fase – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.)

Para minimizar o risco de influenciar os gestores, ou de reduzir-lhes a liberdade de escolha, este rol inicial será validado, considerando a experiência da casa, e então, pós validação semântica e de conteúdo, submetido à análise dos mesmos que poderão, ao longo da pesquisa, eliminar, acrescentar ou rever a redação das competências que lhe forem apresentadas.

Para a verificação do rol básico de competências, o mesmo será comparado às competências já em uso pela instituição, às previstas no seu Regimento Interno e, especialmente, àquelas implícitas no planejamento estratégico referente ao exercício de 2014.

4.2.1.2. Validação pelo planejamento estratégico

Estendendo o pensar de Fleury e Fleury (2001, p. 62), que “as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia”, na medida que cabe à plenitude da gestão conduzir a instituição ao alcance de suas finalidades e que o planejamento estratégico anual registra os avanços organizacionais então pretendidos, torna-se importante averiguar a possibilidade de inferir do mesmo quais papéis ou competências gerenciais estariam sendo adotados pela instituição.

Como o planejamento trata somente questões finalísticas, “o que” fazer, e não do suporte gerencial adequado à melhor forma “do como fazer”, não se julgou adequado realizar estudos diretos do texto formulado, seja de forma, significados ou significantes, dado que o material disponível não se predisporia a tal análise, mesmo que possam surgir elementos textuais que isoladamente sugiram ações de gestão (como comunicar, planejar, ...). Julgou-se mais adequado inferir tal informação e Bardin (1977) oferece o suporte teórico para tal procedimento.

Destacando que “a técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento”, e que “o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para *inferir* (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem”, lembra a autora que “a tentativa do analista é dupla: compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e principalmente *desviar* o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira” deduzindo da “superfície dos textos” um sentido que está em segundo plano (BARDIN, 1977, p. 39 e 41). Ou, ainda, conforme a autora (p. 40) ao citar Henry, P. e Mooscovici, S.⁴

Qualquer análise de conteúdo visa, não o estudo da língua ou da linguagem, mas sim a determinação mais ou menos parcial do que chamaremos as condições de produção dos textos, que são o seu objeto. O que tentamos caracterizar são estas condições de produção e não os próprios textos.

Os conceitos e metodologia descritos por Bardin (1977) são reafirmados em Kientz (1973) e Richardson (1985).

O objetivo da análise de conteúdo será verificar a possibilidade de associação entre as metas e objetivos estratégicos às dimensões de imperativos de ação e de competências gerenciais, conforme a estrutura de valores concorrentes, utilizando as mesmas categorias

⁴ Henry, P. e Moscovici, S. Problèmes de l'analyse de contenu. Langage, setembro 1968, nº II

descritas nessa estrutura. Ainda conforme Bardin (p. 30), juntam-se neste objetivo a “função heurística” e “administração da prova”. Há a propensão à descoberta, embora se privilegie a validação da estrutura escolhida.

As unidades de registro, ou de codificação, serão os períodos utilizados para redação de metas e objetivos, ou suas orações componentes se intuïrem iniciativas gerenciais diferenciadas (unidades de sentido ou temas).

O *corpus* de análise corresponde a quatro objetivos estratégicos relacionados à gestão institucional, e suas metas, declarados no planejamento estratégico para 2014. Este *corpus* atende aos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

Buscar-se-á, diferentemente da análise de conteúdo tradicional, identificar para cada meta todas as competências categorizadas que lhe sejam pertinentes.

4.2.2. Estudos 3 e 4 - Avaliar a percepção quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas e Avaliar gaps em competências gerenciais de coordenação

Regimentalmente, as Coordenações subordinam-se às Coordenações-Gerais, assim como, em mesmo nível, também as demais unidades inferiores: Gerências e Núcleos.

O Regimento atual atribui às Coordenações tarefas menores de apoio às Coordenações-Gerais, não obstante, estes gestores parecem exercer, na maioria das unidades, papéis importantes quanto à administração dos recursos e supervisão de processos e de projetos, cabendo à Coordenação-Geral papel mais estratégico na condução das atribuições institucionais. As respectivas competências, como atualmente mapeadas, ratificam a pouca diferença gerencial entre esses níveis, atribuindo, em consonância com o Regimento, à Coordenação-Geral a responsabilidade do atendimento aos objetivos finalísticos, com apoio das Gerências e Núcleos, sem participação, em nível intermediário de complexidade, das Coordenações.

Por outro lado, há unidades na instituição com características bastante diferenciadas, sugerindo, observados os quadrantes da estrutura de valores concorrentes, a necessidade de diferentes iniciativas de ação gerencial, embora seguindo o Regimento Interno e modelo de

gestão atual, estas competências estejam essencialmente padronizadas para todas as Coordenações-Gerais.

Os estudos 3 e 4 pretendem coletar informações que confirmem, ou não, o modelo atual.

A amostra dos estudos em causa são os ocupantes dos cargos de direção e assessoramento DAS 4 e DAS 3, titulares das Coordenações-Gerais (19 servidores) e Coordenações (21 servidores), respectivamente, além de grupos focais, formados por representantes das Subsecretarias (máximo de quatro).

Aos Coordenadores-Gerais e Coordenadores foram aplicados, em entrevistas individuais ou, eventualmente, em duplas, em função da acessibilidade, os questionários apresentados nas Figuras 7 e 8.

Os mesmos questionários, adaptado o referente ao domínio de competências para coletar percepções referentes aos dois cargos, foram aplicados aos servidores.

Cada questionário foi apresentado impresso, em folhas distintas, com as competências listadas em ordens diferentes para minimizar respostas casadas. As unidades foram identificadas por numeração aleatória, previamente definida.

Os questionários em causa são similares aos utilizados por Castro e Andrade (2004) para identificação das necessidades de capacitação de assistentes administrativos da UNB, aplicados, agora, às próprias competências em lugar de suas dimensões (CHA).

Também para fins de aplicação, o estilo redacional adotado por Quinn et al. (2012) traz dificuldades quando confrontado aos critérios de construção de escalas psicométricas apresentados por Pasquali (1996). (Critérios: Comportamental, Objetividade, Simplicidade, Clareza, Relevância, Precisão, Amplitude e Equilíbrio.) A maturidade dos respondentes e a presença do entrevistador minoraram problemas residuais de interpretação.

A aplicação de todos os questionários foi precedida da assinatura pelos respondentes de termo de consentimento para uso, de forma anônima, das informações coletadas, com a opção do respondente também permitir o encaminhamento das mesmas à unidade de gestão de Recursos Humanos da STN, desta feita identificado respondente e sua unidade. Os participantes dos grupos focais assinaram igual autorização, embora, neste caso, a possível identificação limitava-se à Subsecretaria e realizada somente mediante a autorização da totalidade dos integrantes da reunião.

Figura 7 – Instrumento de pesquisa sobre a importância das competências gerenciais

QUESTIONÁRIO 1 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APLICÁVEIS AOS CARGOS DE COORDENADOR-GERAL E COORDENADOR NA STN											
INSTRUÇÕES: Risque as competências que julgar inadequadas para os gestores da instituição. Revise redações e inclua novas competências, a seu ver, necessárias aos gestores da instituição. ESCALA: 4 = muito importante, 3 = importante, 2 = média importância, 1 = pouco importante, 0 = sem importância											
UNIDADE:	CARGO DO RESPONDENTE: COORDENADOR-GERAL () COORDENADOR ()	GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA PARA O CARGO DE:									
		COORDENADOR-GERAL					COORDENADOR				
COMPETÊNCIA		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
Desenvolver Visão alinhada à estratégia organizacional											
Disseminar a Visão											
Estabelecer metas e objetivos											
Motivar a si mesmo											
Motivar os outros											
Dividir o trabalho e os recursos											
Gerenciar a execução buscando resultados.											
Organizar o fluxo de informações											
Gerenciar processos											
Gerenciar projetos											
Gerenciar desempenho e qualidade											
Promover o cumprimento de regras											
Entender a si mesmo											
Entender os outros											
Comunicar com efetividade											
Orientar e desenvolver os outros											
Gerenciar equipes											
Promover a integração de servidores e equipes											
Gerenciar o conflito de forma construtiva											
Construir base de poder, legitimidade e influência.											
Vender novas ideias											
Promover a inovação											
Negociar acordos e compromissos											
Implementar mudanças sustentáveis											

Fonte: O autor

Figura 8 – Instrumento de pesquisa sobre o domínio das competências gerenciais

QUESTIONÁRIO 2 - GRAU DE DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APLICÁVEIS AOS CARGOS DE COORDENADOR-GERAL E COORDENADOR NA STN						
INSTRUÇÃO: Risque, revise ou inclua novas competências de forma idêntica à realizada no questionário anterior ESCALA: 4 = domínio completamente, 3 = domínio quase totalmente, 2 = possuo domínio médio, 1 = possuo pouco domínio, 0 = não domino						
UNIDADE:	CARGO DO RESPONDENTE: COORDENADOR-GERAL () COORDENADOR ()	GRAU DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA				
		4	3	2	1	0
COMPETÊNCIA		4	3	2	1	0
Desenvolver Visão alinhada à estratégia organizacional						
Gerenciar equipes						
Gerenciar o conflito de forma construtiva						
Organizar o fluxo de informações						
Promover o cumprimento de regras						
Comunicar com efetividade						
Gerenciar desempenho e qualidade						
Estabelecer metas e objetivos						
Negociar acordos e compromissos						
Gerenciar a execução buscando resultados.						
Motivar os outros						
Entender os outros						
Promover a inovação						
Dividir o trabalho e os recursos						
Gerenciar processos						
Motivar a si mesmo						
Promover a integração de servidores e equipes						
Construir base de poder, legitimidade e influência.						
Entender a si mesmo						
Gerenciar projetos						
Orientar e desenvolver os outros						
Vender novas ideias						
Implementar mudanças sustentáveis						
Disseminar a Visão						

Fonte: O autor

Foi também obtida antes do início da coleta a autorização da instituição, tendo o Coordenador-Geral de Desenvolvimento Institucional encaminhado e-mail de apresentação da pesquisa aos seus pares e aos Coordenadores solicitando suas colaborações.

5. RESULTADOS OBTIDOS

5.1. ESTUDOS 1 E 2 - ANALISAR E COMPLEMENTAR O CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS ATUALMENTE VIGENTES PARA SUBSIDIAR NOVA PESQUISA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

5.1.1. Recuperação do legado

As competências, na forma proposta por Quinn et al. (2012), não correspondem exatamente às utilizadas pela instituição. Simultaneamente à recuperação das competências atualmente consideradas no modelo de gestão, buscou-se identificar a melhor aproximação entre as duas construções, comprovando-se que as competências atuais refletem-se nas propostas. O Quadro A1, em anexo, associa as competências atuais aos imperativos de ação e correspondentes descrições de competências elaboradas por Quinn et al. (2012) consideradas, a nosso juízo, como equivalentes. Tal associação revela que as atuais competências concentram-se nos quadrantes inferiores da estrutura de valores concorrentes, privilegiando o eixo de “controle”. Este resultado, considerando que este grupo de competências é comum a todas as unidades, condiz com a missão institucional voltada ao controle das contas públicas e ao equilíbrio fiscal.

5.1.2. Atribuições Regimentais

O Regimento Interno da organização, embora privilegie atribuições finalísticas, também prevê, não obstante sua rigidez temporal, atribuições específicas para o cargo de

Coordenador-Geral⁵. Estas atribuições gerenciais específicas, que têm por intuito viabilizar o cumprimento dos objetivos institucionais, são descritas no Artigo 122 e encontram-se relacionadas no Quadro A2 do Anexo também associadas, quando possível, aos imperativos de ação e competências descritos por Quinn et al. (2012), onde se julgou que se incluam ou mais se aproximam.

A comparação efetuada revelou que as competências regimentais são bem representadas por aquelas previstas na estrutura adotada e distribuem-se pelos quatro quadrantes de valores concorrentes.

5.1.3. Validação pelo Planejamento Estratégico

O Quadro A3 do Anexo apresenta o resultado da validação das competências da estrutura de valores concorrentes com o planejamento estratégico. Observou-se que todas as competências atuais são abarcadas pelas da estrutura de valores concorrentes e destas, apenas duas - Motivar a si e os outros e Usar o poder com ética e efetividade – não encontraram correspondentes nas competências de uso corrente por tratarem de valores do indivíduo. Excetuando-se estas, a análise do planejamento levou à validação de todas as competências. Tal constatação nos remete à Dutra (2004, p. 31), que citando Fleuri (2000), lembra a “relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas”, “mesmo que não haja consciência desse processo.” O reconhecimento do mesmo, destaca o autor, possibilita à organização estabelecer sincronia entre a estratégia e competências e o melhor estabelecimento destas últimas.

5.1.4. Validação das competências básicas

O resultado da validação das competências básicas descritas na estrutura de valores concorrentes mediante a comparação com as competências do modelo atual, do Regimento Interno e com as inferidas do Planejamento Estratégico é apresentado no Quadro 7.

⁵ Para o cargo de Coordenador são previstas apenas competências de caráter geral, idênticas às de Coordenadores-Gerais: Art. 123. Aos Coordenadores incumbe planejar, coordenar, orientar e supervisionar a execução das atividades das respectivas unidades.

Quadro 7 - Validação das competências da estrutura de valores concorrentes frente às atuais do modelo de gestão, do Regimento Interno e inferidas do Planejamento Estratégico.			
Competências da estrutura de valores concorrentes	COMPETÊNCIAS ATUAIS		
	Modelo atual	Regi-mentais	Planej. Estrat.
Competir: Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade			
Desenvolver e comunicar a Visão	X		X
Estabelecer metas e objetivos	X		X
Motivar a si e os outros			
Projetar e organizar			X
Gerenciar a execução e conduzir para resultados		X	X
Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade			
Organizar o fluxo de informações	X		
Trabalhar e gerenciar através de funções	X		X
Planejar e coordenar projetos			X
Medir e monitorar o desempenho e a qualidade		X	X
Estimular e possibilitar a conformidade			X
Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão			
Entender a si mesmo e os outros			X
Comunicar com honestidade e efetividade			X
Orientar e desenvolver os outros		X	X
Gerenciar grupos e liderar equipes			X
Gerenciar e estimular o conflito construtivo	X	X	X
Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade			
Usar o poder com ética e efetividade			
Patrocinar e vender novas ideias			X
Estimular e promover a inovação			X
Negociar e acordar compromisso		X	X
Implementar e sustentar a mudança			X
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Quinn et al., 2012			

5.1.5. Validação semântica e de conteúdo

Para validação semântica e de conteúdo contou-se inicialmente com a colaboração de três analistas da equipe de RH.

Chama a atenção nesta etapa dos trabalhos a não observância por Quinn et al. (2012) das regras recomendadas para a redação das competências de forma a traduzi-las como comportamentos únicos observáveis (BRANDÃO, 2012). A característica de redação anteriormente referida como virtude, por permitir ampla aplicação e incorporação de outras redações mais detalhadas, torna-se obstáculo se olhada com vistas à operacionalização de avaliações e desmembramento em dimensões (CHA). Mesmo entendendo que o mapeamento a realizar busca somente abrir portas para o uso efetivo das competências gerenciais na instituição, devendo ser complementado e detalhado com metodologias mais apropriadas, foi inevitável a revisão de algumas redações para adequação aos critérios tradicionais da cultura organizacional. O Quadro 8 mostra as alterações realizadas.

As competências listadas no Quadro 8, que também consideram adaptações realizadas pelos coordenadores responsáveis pela área de recursos humanos (Estudo 2), foram as utilizadas nos instrumentos de pesquisa dos estudos subsequentes.

Complementando os trabalhos para atingimento do primeiro e segundo objetivos específicos, ressalta-se que, ao longo dos mesmos, foram coletadas as seguintes sugestões adicionais para competências gerenciais:

- Promover a integração entre os pares.
- Promover a comunicação e integração com os superiores levando e propondo soluções para problemas institucionais.
- Priorizar o tempo em relação às tarefas mais importantes que o cargo demanda.
- Ser o elo em relação à alta administração.
- Integração Coordenador-Geral x Coordenador

5.2. Estudos 3 e 4 - Avaliar a percepção quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas e Avaliar gaps em competências gerenciais de coordenação

5.2.1. Coleta de dados

Quadro 8 - Validação semântica das competências da estrutura de valores concorrentes	
Competências originais da estrutura de valores concorrentes	Competências adequadas à cultura organizacional
Competir: Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade	
Desenvolver e comunicar a Visão	Desenvolver a Visão alinhada à estratégia organizacional Disseminar a Visão
Estabelecer metas e objetivos	Estabelecer metas e objetivos
Motivar a si e os outros	Motivar a si mesmo Motivar os outros
Projetar e organizar	Dividir o trabalho e os recursos
Gerenciar a execução e conduzir para resultados	Gerenciar a execução e buscar resultados
Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade	
Organizar o fluxo de informações	Organizar o fluxo de informações
Trabalhar e gerenciar através de funções	Gerenciar processos
Planejar e coordenar projetos	Gerenciar projetos
Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	Gerenciar desempenho e qualidade
Estimular e possibilitar a conformidade	Promover o cumprimento de regras
Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão	
Entender a si mesmo e os outros	Entender a si mesmo Entender os outros
Comunicar com honestidade e efetividade	Comunicar com efetividade
Orientar e desenvolver os outros	Orientar e desenvolver os outros
Gerenciar grupos e liderar equipes	Gerenciar equipes
Gerenciar e estimular o conflito construtivo	Promover a integração de servidores e equipes Gerenciar o conflito de forma construtiva
Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade	
Usar o poder com ética e efetividade	Construir base de poder, legitimidade e influência.
Patrocinar e vender novas ideias	Vender novas ideias
Estimular e promover a inovação	Promover a inovação
Negociar e acordar compromisso	Negociar acordos e compromissos
Implementar e sustentar a mudança	Implementar mudanças sustentáveis
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Quinn et al., 2012	

No período da coleta, foram obtidas informações de quinze Coordenadores-Gerais (79% do total) e dezoito Coordenadores (86% do total) e realizados três grupos focais (75% do previsto). O universo pretendido não foi alcançado devido a férias e licenças de potenciais respondentes ou colaboração não tempestiva.

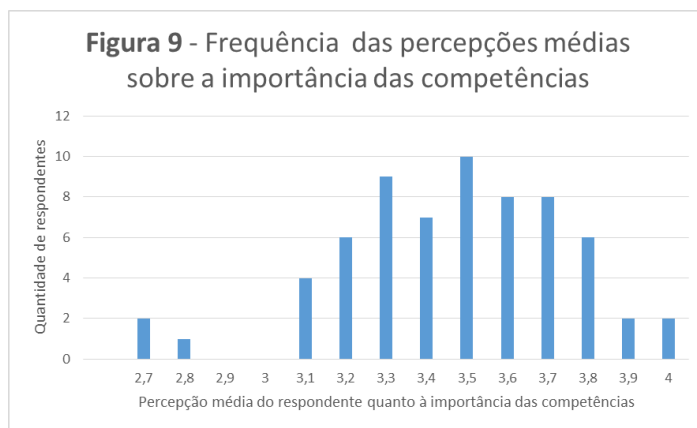
As Tabelas A1 e A2, incluídas em Anexo, consolidam as respostas obtidas para os questionários aplicados aos Coordenadores Gerais e Coordenadores e as Tabelas A3 a A8 as consolidam para os grupos focais.

5.2.2. Análise dos resultados

5.2.2.1. Gestores – Importância

a) Dados coletados

A análise de todas as respostas ao Questionário 1, ou seja, tanto de Coordenadores-Gerais como de Coordenadores e referentes a esses dois cargos, indica forte concentração nas percepções de importante e muito importante (graus 3 e 4). Tamanho concentração das respostas (Média = 3,4; Desvio Padrão = 0,69) dificulta a análise dos dados obtidos. A Figura

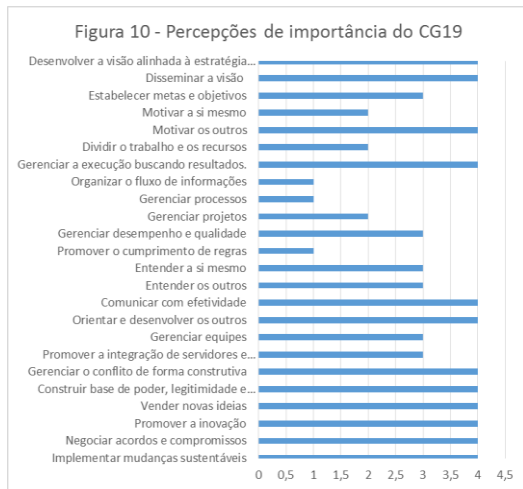


9 apresenta um histograma das médias das percepções sobre a importância das competências conforme os respondentes ao Questionário 1

Quanto a esta questão observa-se que a escala Likert adotada, de cinco pontos, é tradicionalmente considerada para estudos unipolares e foi a adotada por Castro e Borges-Andrade (2004) no estudo tomado como referência. Neste, também se observa similar concentração e seus autores, referenciando ABBAD (1994)⁶, lembram que as pesquisas que envolvem juízo individual e subjetivo incorporam margem de erro em que podem pesar a severidade (em nosso caso, na percepção de importância) ou a excessiva tolerância (em nosso caso, na percepção de domínio).

⁶ ABBAD, G. S. Sistemas de avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. Psicologia: Teoria e pesquisa, Brasília, v. 10, n.3, p. 355-374, 1994.

b) Importância das competências identificadas



Atendendo ao terceiro objetivo específico deste trabalho, é possível identificar o nível de importância percebido por cada respondente para as competências sugeridas, conforme exemplo da Figura 10. Tal identificação serve como subsídio a intervenções da gestão de pessoas em eventuais programas de sensibilização para competências organizacionais (Importância percebida menor que a institucionalmente desejada).

No Quadro 9 as Competências são apresentadas pela ordem de importância, conforme a soma dos graus de percepção registrados para Coordenadores-Gerais e Coordenadores, indicando-se também o percentual de notas máximas (nível 4) obtido.

Quadro 9 - Competências na ordem de importância	
Competência	% de notas máximas
Comunicar com efetividade	78
Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	75
Motivar os outros	72
Orientar e desenvolver os outros	69
Estabelecer metas e objetivos	68
Gerenciar o conflito de forma construtiva	63
Gerenciar a execução buscando resultados.	69
Motivar a si mesmo	63
Disseminar a visão	60
Gerenciar equipes	58
Promover o cumprimento de regras	58
Gerenciar desempenho e qualidade	46
Promover a inovação	54
Entender os outros	45
Negociar acordos e compromissos	49
Implementar mudanças sustentáveis	49
Promover a integração de servidores e equipes	42
Entender a si mesmo	44
Dividir o trabalho e os recursos	41
Vender novas ideias	43
Organizar o fluxo de informações	43
Construir base de poder, legitimidade e influência.	42
Gerenciar projetos	20
Gerenciar processos	18

c) Competências gerenciais organizacionais

No viés institucional, considerada a visão da totalidade dos respondentes, as três competências listadas no Quadro 10 ganham importância especial e tornam-se candidatas a competências exigíveis a todos os gestores da organização.

Quadro 10 – Sugestões para competências gerenciais organizacionais

Comunicar com efetividade
Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional
Motivar os outros

Essas sugestões, por um lado, confirmam o modelo atual, que considera como principais competências, nesta ordem, a comunicação, o foco em resultado e a liderança,

reiterando a comunicação como a competência gerencial mais importante. Por outro, a pesquisa traz revelações importantes que podem ser interpretadas como novo degrau de maturidade institucional. “Foco em resultado” é substituída em importância por “Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional” traduzindo a muito desejada preocupação de integração, de ajuste institucional, de sustentabilidade e de efetividade, com nova atenção para o ambiente externo. E “Liderança”, é melhor delineada por “Motivar os outros”. Nessa visão mais objetiva da liderança, traduz-se nitidamente o auto reconhecimento dos Coordenadores-Gerais e Coordenadores como gestores de pessoas, passo importantíssimo ao sucesso institucional e fica indiretamente ressaltada a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, um novo desafio para a organização.

d) Diferenciação entre cargos

Ao longo das entrevistas e grupos focais observou-se que há, efetivamente, três entendimentos quanto a atuação dos Coordenadores. Há gestores que consideram a atual visão regimental, em que Coordenadores são substitutos e apoio operacional dos Coordenadores-Gerais. Há o entendimento oposto, que defende que os dois cargos devem ter, claramente, ações diferenciadas, voltando-se o Coordenador-Geral para fora da unidade e à construção estratégica enquanto o Coordenador atuaria internamente cuidando dos resultados corporativos. E há uma terceira corrente, conciliadora, que admite construções intermediárias consequentes do melhor aproveitamento das qualificações dos ocupantes desses cargos. Estes dois últimos entendimentos são confirmados pelas respostas dos Coordenadores-Gerais.

O Quadro 11 apresenta a distribuição da frequência dos níveis de percepção de importância dos Coordenadores-Gerais para seus próprios cargos e para o cargo de Coordenadores.

Observam-se expressivas diferenças entre as duas distribuições, contrariando a expectativa do modelo atual, que imputa iguais atribuições gerenciais aos dois cargos. Aplicando-se a essa distribuição de frequências o teste de independência chi-quadrado, admitindo-se, de forma conservativa, tabela de contingência com somente duas colunas: muito importante (nível 4) e não muito importante (soma das frequências dos demais níveis), comprova-se, estatisticamente, que, na visão dos respondentes, os cargos são distintos com nível de confiança superior a 99%.

Quadro 11 - Questionário 1 - Frequência de respostas de Coordenadores-Gerais, por nível de importância.										
Competências	Para o cargo de Coordenador-Geral					Para o cargo de Coordenador				
	4	3	2	1	M P	4	3	2	1	M P
Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	12	3	0	0	5,7	6	8	1	0	5,0
Disseminar a visão	9	5	1	0	5,3	4	9	2	0	4,7
Estabelecer metas e objetivos	11	4	0	0	5,6	5	10	0	0	5,0
Motivar a si mesmo	9	5	1	0	5,3	8	6	1	0	5,2
Motivar os outros	12	3	0	0	5,7	11	4	0	0	5,6
Dividir o trabalho e os recursos	5	9	1	0	4,9	7	8	0	0	5,2
Gerenciar a execução buscando resultados.	12	2	1	0	5,6	9	6	0	0	5,4
Organizar o fluxo de informações	5	5	4	1	4,4	6	6	3	0	4,8
Gerenciar processos	1	7	6	1	3,8	7	5	3	0	4,9
Gerenciar projetos	3	7	5	0	4,3	4	6	5	0	4,4
Gerenciar desempenho e qualidade	7	8	0	0	5,2	7	8	0	0	5,2
Promover o cumprimento de regras	8	5	1	1	5,0	10	3	2	0	5,3
Entender a si mesmo	6	7	1	1	4,8	6	7	1	0	4,7
Entender os outros	7	7	1	0	5,1	8	6	1	0	5,2
Comunicar com efetividade	12	3	0	0	5,7	10	4	1	0	5,4
Orientar e desenvolver os outros	10	4	1	0	5,4	10	5	0	0	5,5
Gerenciar equipes	6	8	1	0	5,0	8	7	0	0	5,3
Promover a integração de servidores e equipes	5	9	1	0	4,9	7	7	1	0	5,1
Gerenciar o conflito de forma construtiva	8	7	0	0	5,3	6	9	0	0	5,1
Construir base de poder, legitimidade e influência.	11	3	1	0	5,5	4	10	1	0	4,8
Vender novas ideias	9	4	2	0	5,2	5	8	2	0	4,8
Promover a inovação	10	3	2	0	5,3	7	7	1	0	5,1
Negociar acordos e compromissos	10	2	3	0	5,2	2	9	4	0	4,3
Implementar mudanças sustentáveis	7	5	3	0	4,9	4	8	3	0	4,6

Incluiu-se também no Quadro 11 a média ponderada (MP) pelo nível de importância do número de respostas para cada nível. Essas médias são muito próximas, inferindo-se que os cargos se diferenciam principalmente pelos níveis de complexidade com que as mesmas competências são exercidas. Selecionou-se seis competências cujas médias para os dois cargos têm diferença superior a dez por cento, ressaltando atividades mais características de um ou outro cargo. Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional; Disseminar a visão; Estabelecer metas e objetivos; Construir base de poder, legitimidade e influência e Negociar acordos e compromissos seriam atividades mais voltadas à Coordenação-Geral e Gerenciar processos uma atribuição para Coordenadores. Considera-se, então, que os dois cargos devem possuir atribuições diferenciadas, construídas sobre competências similares,

com níveis de complexidade diferenciados, havendo predomínio de algumas competências para um ou outro cargo.

5.2.2.2. Grupos focais – Importância

a) Dados coletados

Foram ouvidos três grupos de servidores, selecionados, para cada grupo, entre os de uma mesma Subsecretaria no total de treze servidores. Pela amostragem reduzida, não contemplando todas as unidades da instituição, as conclusões emanadas das respostas de grupos devem ser vistas com tal ressalva.

Também nos grupos de servidores, na percepção da importância das competências, houve expressivo registro de notas máximas (51% de notas = 4 e 37% de notas = 3), o que, novamente, dificulta a análise dos resultados obtidos.

b) Importância das competências identificadas

O Quadro 12 apresenta as competências na ordem de importância, conforme a ótica de todos os participantes desses grupos, bem como o percentual de respostas máximas obtidas.

Disseminar a visão	79	Promover a integração de servidores e equipes	50
Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	75	Orientar e desenvolver os outros	50
Comunicar com efetividade	82	Gerenciar equipes	46
Gerenciar o conflito de forma construtiva	68	Dividir o trabalho e os recursos	43
Negociar acordos e compromissos	68	Motivar os outros	43
Vender novas ideias	64	Entender a si mesmo	50
Entender os outros	61	Gerenciar a execução buscando resultados.	29
Implementar mudanças sustentáveis	50	Promover o cumprimento de regras	32
Construir base de poder, legitimidade e influência.	57	Gerenciar desempenho e qualidade	39
Motivar a si mesmo	57	Organizar o fluxo de informações	36
Estabelecer metas e objetivos	63	Gerenciar projetos	21
Promover a inovação	43	Gerenciar processos	21
Fonte: O autor			

Comparativamente à percepção dos gestores, os servidores também consideram a Comunicação como das mais importantes competências (agora em terceiro lugar, embora com

o maior número de notas máximas) e corroboraram a importância do desenvolvimento da Visão e, como seus receptores, evidenciaram a necessidade de sua disseminação. Ganha importância o gerenciamento de conflitos, situado na sexta colocação pelos gestores, reconhecendo-os, também agora, como gestores de pessoas.

c) Competências gerenciais organizacionais

Conforme os Quadros 9 e 12, a comunicação e a construção/disseminação da estratégia são competências gerenciais organizacionais recorrentes em importância sob ótica de servidores e gestores.

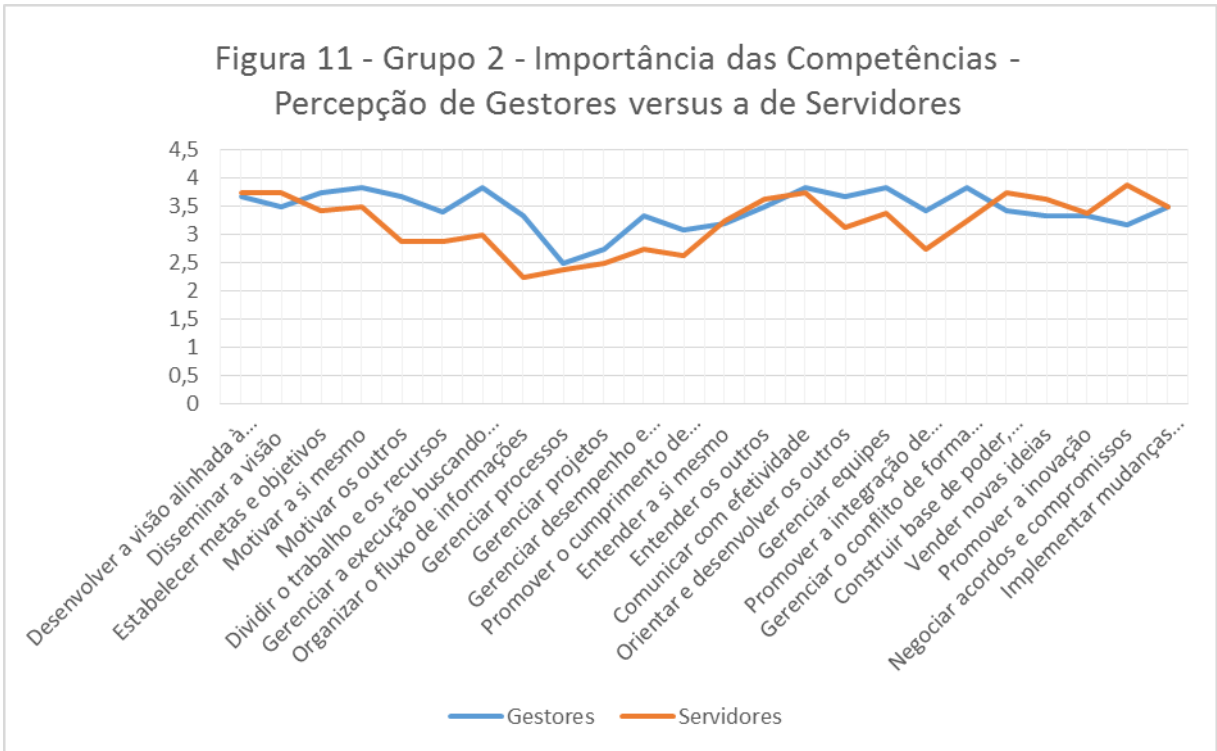
d) Diferenciação entre unidades

Entretanto, ao analisarmos individualmente as respostas de cada grupo, emergem as particularidades das unidades que compõem as subsecretarias, evidenciadas pelas competências gerenciais, que, sob a ótica de seus servidores, são mais importantes para a mesma.

No caso do Grupo 2, por exemplo, aparece em primeiro lugar “Negociar acordos e compromissos”, seguida, então, de “Desenvolver e Disseminar a Visão” e “Comunicar com efetividade”.

É possível comparar a percepção dos gestores e de servidores da mesma Subsecretaria, conforme apresentado na Figura 11. Na média, para o Grupo 2, por exemplo, essa diferença é de 11%, variando de zero a trinta e três por cento, ficando a percepção dos servidores ligeiramente abaixo daquelas dos gestores para um número expressivo de competências.

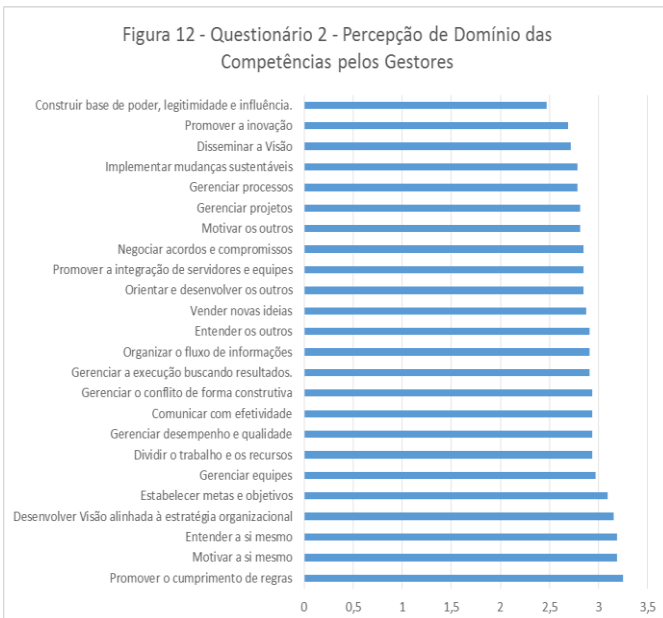
Da mesma figura, comparada ao Quadro 9, infere-se a diferença na percepção de determinado grupo de gestores, da mesma Subsecretaria, comparada à visão global de todos os gestores respondentes, sugerindo, novamente, a particularidade na percepção da importância das competências de acordo com a unidade.



5.2.2.3. Gestores – Domínio

a) Dados coletados

Os dados coletados por intermédio dos Questionários 2 são apresentados na Tabela A2 do Anexo.



b) Domínio das competências pelos gestores

Conforme demonstra a Figura 12, a percepção dos respondentes quanto ao domínio das competências é

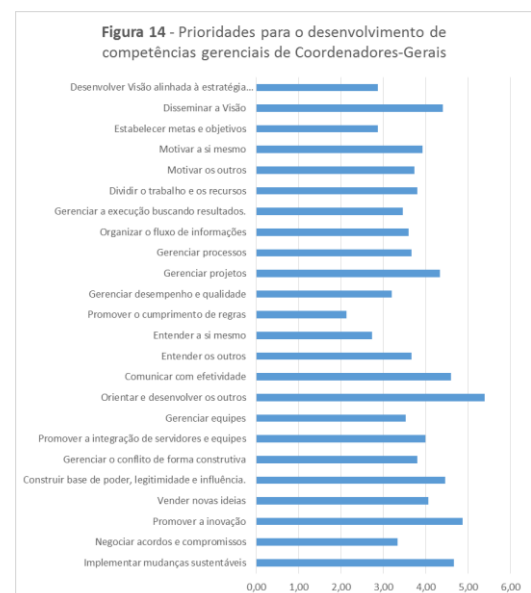
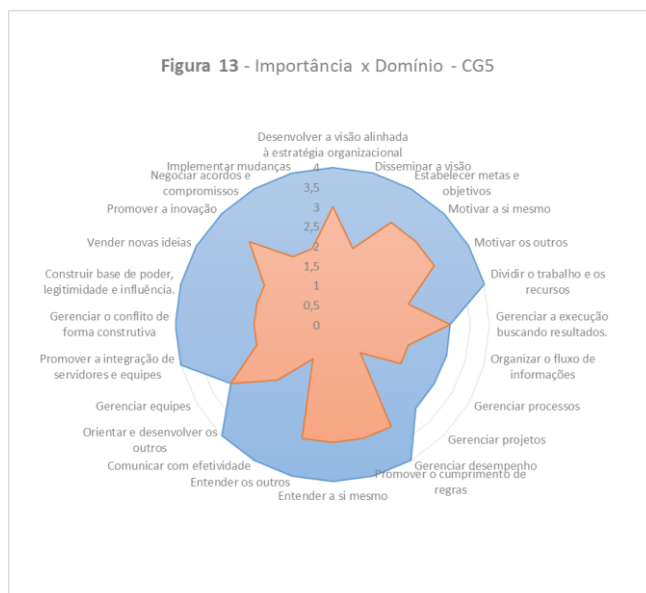
elevada (média de 2,9 e desvio padrão de 0,6).

“Construir base de influência” foi a competência com percepção de menor domínio, enquanto “Promover o cumprimento de regras” resultou na que é mais bem exercida pelos gestores respondentes.

c) Identificação das lacunas de competências

Atendendo ao quarto objetivo específico, as Tabelas A1 e A2 do Anexo permitem inferir a lacuna existente em competências, seja pela simples diferença entre os graus de percepção registrados para importância e domínio, ou pelo estabelecimento de prioridade de desenvolvimento com uso da expressão: $\text{Prioridade} = \text{Importância} \times (4 - \text{Domínio})$.

A Figura 13 ilustra os gaps de competências inferidos a partir das diferenças entre as percepções de importância e domínio para determinado gestor, enquanto a Figura 14, elaborada com base na Tabela A9, do Anexo, apresenta a prioridade média para desenvolvimento de competências gerenciais inferida para os ocupantes do cargo de Coordenador-Geral a partir da expressão $\text{Prioridade} = \text{Importância} \times (4 - \text{Domínio})$.

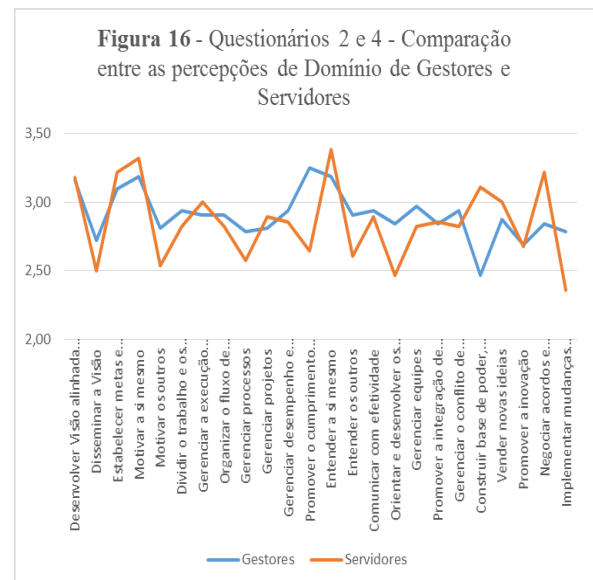
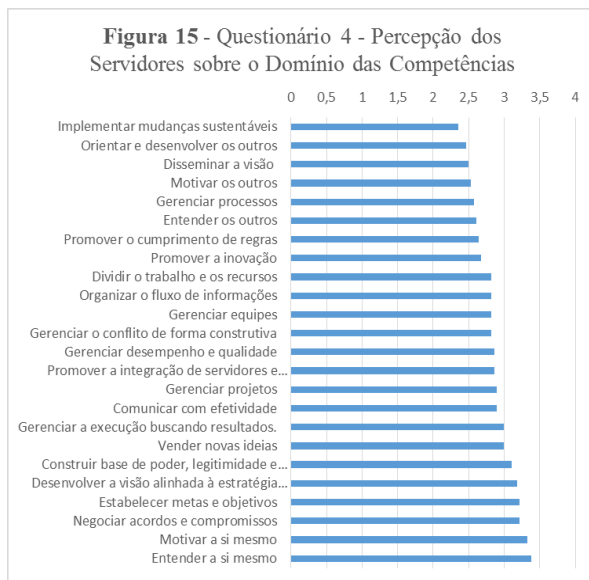


5.2.2.4. Grupos focais – Domínio

a) Dados coletados

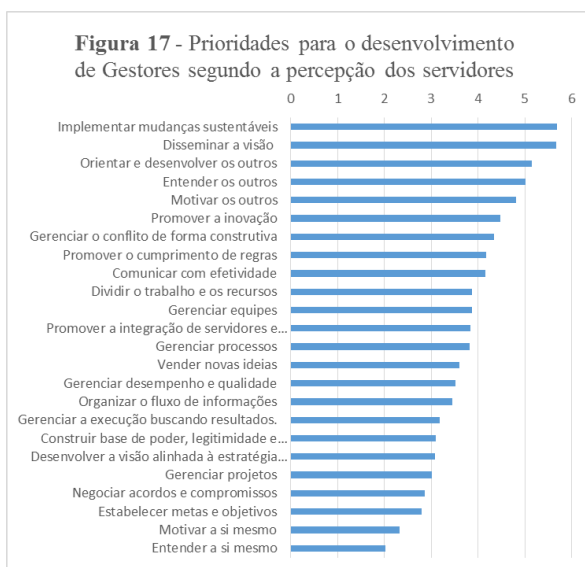
As Tabelas A6 a A8 do Anexo congregam os dados coletados nos grupos de servidores. As percepções dos servidores quanto ao domínio das competências pelos gestores ocuparam o intervalo de zero a quatro, com média também de 2,9 e desvio padrão médio de 0,95.

Intuitivamente, a competência tida como a de maior domínio foi “Entender a si mesmo” e a de menor domínio “Implementar mudanças sustentáveis”, conforme demonstra a Figura 15.



A comparação entre as percepções globais de domínio de competências entre gestores e servidores é apresentada na Figura 16. A diferença entre ambas variou de 0 a 26% (Construir base de Poder), com média de 7%.

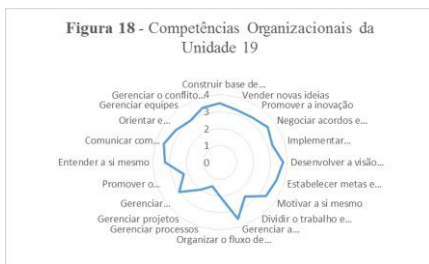
b) Identificação das lacunas de competências



Conforme a percepção dos servidores participantes a prioridade de desenvolvimento dos gestores é a apresentada na Figura 17.

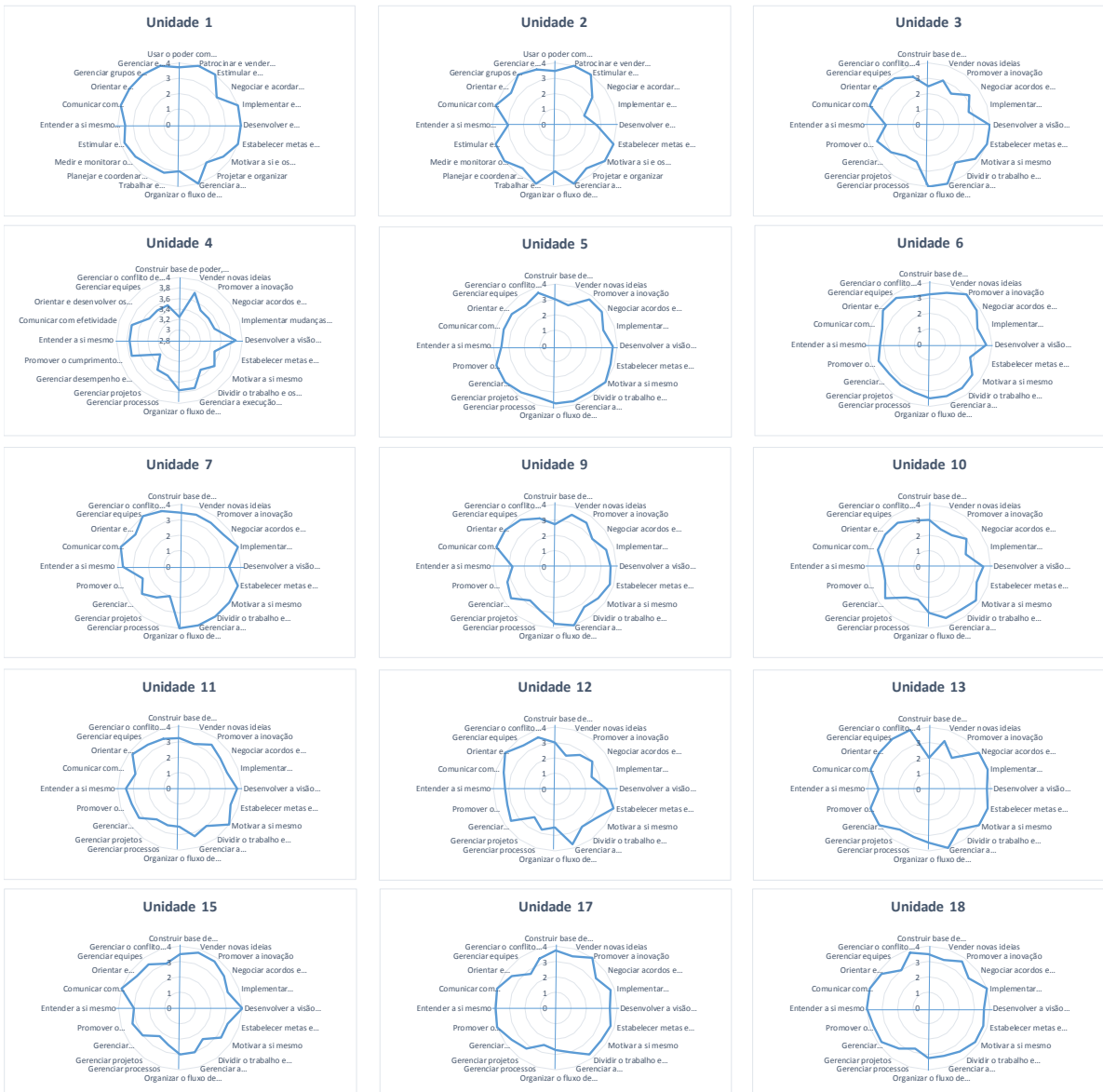
5.2.2.5. Competências das unidades

Além da identificação da percepção de importância das competências e de seus respectivos gaps, ou priorização para desenvolvimento é possível ainda, ao juntarmos respostas dos gestores de uma mesma unidade, inferir as competências desejáveis a essas Coordenações-Gerais na visão de seus responsáveis. A Figura 18 ilustra este resultado para uma das unidades, estando, as demais, onde foi possível tal consolidação, apresentadas na Figura 19.



Observando-se a Figura 19, conclui-se que as unidades, pela ótica de seus gestores, devem possuir formas de gestão diferenciadas, entretanto não são característicos perfis dominados por um ou outro modelo de gestão, ao contrário, os perfis tendem a destacar a

Figura 19 - Questionário 1 - Competências das Coordenações-Gerais



importância e participação de todos os modelos. Não se comprova totalmente, desta forma, expectativa inicial de que efetivamente haveria perfis diferenciados entre unidades, porém com características de um ou outro modelo, conforme a vinculação da gestão às atividades finalísticas das unidades.

De forma geral, as competências desejáveis às unidades, inferidas segundo a percepção de Coordenadores-Gerais e Coordenadores, aparentam abranger inicialmente, de forma diagonal e antagônica, os sistemas de meta racional e de relações humanas. O primeiro, historicamente precedente aos demais, é também característico da cultura organizacional, de viés financeiro, voltada ao controle do ambiente externo, à direção clara e com foco em resultados, em metas, realizações e produtividade. O segundo, proeminente pela exigência de atenção e consequente das pressões internas provocadas pelos servidores, busca atender à maior participação destes e à transparência. Modelos estes naturalmente consequentes do ambiente onde se insere a organização e das pessoas que lhe prestam serviços.

A atenção ao Modelo de Relações Humanas mostra que o processo decisório se descentraliza e fica sensível ao engajamento das pessoas e sua vinculação à estratégia organizacional. Estas, por outro lado, precisam ter a percepção que a instituição lhes agrega valor.

Em seguida, os perfis da Figura 19 parecem indicar a apropriação das características do Modelo de Sistema Aberto, com suas particularidades de adaptação, inovação, de expansão, mudança e aquisição de recursos, em detrimento da preocupação com a estabilidade interna, que seria o complemento natural do modelo inicial de metas racionais. A ligação entre os modelos anteriores faz-se, assim, privilegiando os eixos da flexibilidade e do ambiente externo. Tal constatação leva à leitura de que tal decorra de pressão da comunidade institucional, jovem, de formação apurada, motivada pela superação contínua de desafios, que busca a inovação e prioriza o olhar para fora da instituição em lugar de prender-se aos procedimentos internos.

No contexto de tal interpretação, buscando a produtividade advinda da padronização e estabilidade, deve a instituição reforçar o empenho na normatização, no fortalecimento de equipes e processos de trabalho, no gerenciamento de informações e documentação, na direção da continuidade, estabelecendo métricas internas, consolidando sua forma de trabalhar.

O Quadro 13, elaborado com base na média das percepções dos respondentes quanto à importância das diferentes competências, indica o percentual de identificação dos gestores dessas unidades com tais modelos. A cor e intensidade do preenchimento das células busca caracterizar a maior ou menor vinculação da unidade com os modelos estudados. Convém ressaltar, entretanto, que seria necessário agregar a tais percentuais a percepção dos níveis hierárquico inferiores para obter-se ideia mais correta da proximidade da forma de gestão das unidades à desses modelos.

Unidades \ Modelos	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	15	17	18	19
Sistema aberto	94	83	70	88	83	89	90	81	68	81	68	79	89	91	89	84
Meta racional	93	91	94	91	95	84	96	91	88	88	87	95	80	88	91	91
Processo interno	84	93	78	89	95	84	70	81	71	70	71	90	70	80	84	54
Relações humanas	98	91	89	90	87	86	95	89	83	86	89	96	85	88	93	82

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho atendeu às expectativas a que se propôs, na medida em que foram atendidos seus objetivos geral e específicos.

Os dois primeiros objetivos específicos - Analisar e complementar o conjunto de competências atualmente vigentes para subsidiar a nova pesquisa de competências gerenciais e Identificar competências gerenciais pertinentes aos cargos de coordenadores e de coordenadores-gerais – foram atendidos mediante os seguintes passos:

- Inicialmente, identificou-se o conjunto de competências gerenciais atualmente utilizadas pela organização, de suas diferentes fontes.
- Selecionou-se, em seguida, a Estrutura de Valores Concorrentes de Quinn et al. (2012), como modelo gerencial mais indicado para base do estudo a realizar por sua completude e validação empírica. A bem dizer, esta foi a primeira vez que os gestores em questão foram colocados frente a frente com competências características de suas funções de trabalho a fim de avaliá-las e se auto avaliarem quanto ao domínio das mesmas. Um modelo aberto e abrangente como o selecionado foi indispensável ao estudo pioneiro realizado.

- Inferiu-se, na sequência, o intento estratégico interno da organização no que diz respeito à gestão, a partir de seu planejamento para o exercício em curso.
- Comprovou-se a validade do modelo escolhido frente à estratégia organizacional.
- Efetuou-se, em seguida, a validação do rol de competências adotado com auxílio de servidores da área de gestão de pessoas. Esta listagem teve outras sugestões registradas ao longo da pesquisa.
- A pesquisa iniciou-se pela unidade responsável pela gestão institucional, onde ainda obteve-se contribuições, validando-a, uma vez mais, antes da aplicação aos gestores finalísticos.

O segundo objetivo específico - Avaliar a percepção dos gestores quanto ao grau de importância das competências gerenciais identificadas – foi alcançado com a aplicação de questionários individuais, com perguntas fechadas, preservada a possibilidade de obter-se aperfeiçoamentos de redação ou contribuição com novas competências, aos ocupantes dos cargos selecionados em entrevistas individuais ou em duplas, devido à disposição física dos mesmos. Obteve-se uma participação de 33 respondentes, correspondendo a 83% de um total de 40 cargos DAS 3 e 4. Houve ainda três contribuições não tempestivas.

O terceiro objetivo específico - Avaliar gaps em competências gerenciais em coordenadores e coordenadores-gerais – foi alcançado de igual forma, aplicando-se aos mesmos respondentes, na mesma ocasião, questionário específico.

Além dos gestores, obteve-se as mesmas informações em entrevistas coletivas moderadas, aproximando-se de grupos focais, com três grupos de servidores, de quatro originalmente previstos. Cada grupo foi formado por um mesmo número de servidores das unidades de uma mesma Subsecretaria, no total de 13 colaboradores. As informações assim coletadas foram utilizadas como uma primeira avaliação quanto à possibilidade de discordância de percepções entre gestores e servidores, o que não se verificou.

Conclui-se, assim, que o objetivo geral do trabalho - Mapear competências gerenciais associadas aos cargos de Coordenador-Geral e de Coordenador na STN – foi alcançado.

Paralelamente, fica como principal contribuição deste trabalho, a coleta de grande leva de informações que servirão ao desenho e customização de iniciativas para o desenvolvimento de gestores. Além disso, foram trazidas à luz discussões sobre a miscigenação de atribuições de Coordenadores e Coordenadores-Gerais, latente na instituição; sobre a conveniência da

revisão das competências organizacionais; maturidade da gestão e sugestões para seu amadurecimento.

O apoio da área institucional e dos gestores e servidores envolvidos facilitou a execução dos trabalhos, não havendo dificuldades maiores a relatar.

7. LIMITAÇÕES

Além de sua contenção à instituição específica e a dois dos seus níveis hierárquicos, o estudo apresenta outras limitações intrínsecas ao recorte originalmente proposto, impostas para que sua realização fosse possível no prazo atribuído.

Conforme metodologia e fundamentos teóricos adotados, as competências foram redigidas de forma compacta, possibilitando larga interpretação, o que não condiz com sua aplicação como desempenho observável, ou concreta avaliação de entrega, caso o objetivo fosse sua aplicação imediata.

Assim, embora tendo por objeto uma casa pública, o estudo ficou à margem da definição legal de competências, por não observar suas dimensões e a caracterização do desempenho. Da mesma forma, transpareceu a fragmentação teórica, o estágio de maturação do tema e a complexidade da transposição de sua aplicação da área privada para a pública, pautada pelo engessamento legal, hierarquia, cargos e suas atribuições, bem como, no caso, pela remuneração por subsídio. A ideia de competência como entrega permaneceu subjacente e ausente a exploração de conceitos complementares como o de espaço ocupacional.

As etapas tradicionais para coleta e depuração das competências, com longas reuniões presenciais do público alvo, também não fizeram parte do objetivo e sequer seriam possíveis. Não obstante o manifestado interesse institucional, o estudo foi realizado com base na disponibilidade pessoal do pesquisador e de seus entrevistados. Desses, obteve-se amplo apoio.

Coincidentemente, os não respondentes, por motivos de férias ou licenças, concentraram-se em uma das Subsecretarias, cuja medida de percepções, portanto, não é igualitária às demais nas análises consolidadas.

Não houve também, pelo recorte adotado, o detalhamento das competências em seus diferentes níveis de complexidade. Entende-se que as competências identificadas com graus

semelhantes de importância para os dois cargos gerenciais pesquisados são naturais candidatas a estudos complementares quanto à complexidade com que devem ser exercidas por cada um. Essa tarefa deve ser contemplada em próximos passos.

Também por imposição de tempo e recursos, foi mínima a coleta junto aos servidores. Entendeu-se, porém, como indispensável o contato com os mesmos, por menor que fosse. Estatisticamente, as conclusões que consideram suas informações devem ser tomadas com as devidas precauções, sem que sejam desconsideradas eventuais sinalizações que possam incorporar.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se o trabalho realizado como primeira manifestação de todo um programa de identificação e mapeamento de competências, em que se destacam as gerenciais, a ser realizado na instituição dentro do contexto de seu novo modelo de gestão por competências.

Embora bastante restrito em escopo, por ter sido realizado individualmente e em prazo definido, a pesquisa trouxe grande riqueza em informações, de toda aqui não explorada, mas que repassada à instituição deverá contribuir para o aperfeiçoamento de sua gestão.

As informações ora reunidas, bem como suas bases teóricas e metodológicas, deverão subsidiar futuras ações de extensão das descrições de competências gerenciais aos níveis hierárquicos operacionais e superiores, quando deverão ser adotados níveis de complexidade e detalhamento em componentes, possibilitando sua operacionalidade para toda a instituição.

Espera-se, assim, ter contribuído, ainda que minimamente, para o alcance de maior efetividade no desenvolvimento de gestores e, em consequência, com a melhora do clima organizacional e do engajamento dos servidores, o que só poderá resultar em melhores serviços prestados à sociedade.

Espera-se, ainda, que o caminho percorrido, obstáculos, deficiências e resultados obtidos contribuam com o esforço acadêmico de pesquisas na área de competências gerenciais no serviço público, incentivando outras iniciativas sobre o tema, de extrema importância e ainda imensamente carente de lições a aprender.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AON HEWITT **2014 Trends in Global Employee Engagement**, 2014, disponível em <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2014-trends-in-global-employee-engagement.jsp> Acesso em: 13 jul. 2014.

ABRH **Estudo global aponta: apenas 28% dos trabalhadores no Brasil são altamente engajados**, 2012, disponível em: <http://www.abrhnacional.org.br/noticias/928-estudo-global-aponta-apenas-28-dos-trabalhadores-no-brasil-sao-altamente-engajados.html> Acesso em 04 out 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1.ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2014

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. Revista Tecnologia Educacional, v. 12, n. 52, 1983.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília: 2009.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União** Brasília, 2006

BÜNDCHEN, E.; Rosseto, C. R.; Silva, A. B. **Competências Gerenciais em Ação – O Caso do Banco do Brasil**. Revista Eletrônica de Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Edição 69, v.17, n.2, maio/agosto 2011.

CASTELLS, M.; Cardoso, G. (Orgs) **Debates, Presidência da República**. Portugal: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2006.

CHARAN, R.; Drotter, S.; Noel, J. **Pipeline da Liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMOLIN, C. **Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Um instrumento para o desenvolvimento institucional**.

Brasília: ENAP, 2010 Monografia para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004, 2014 (Reimp.)

FLEURY, A.; Fleury, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** São Paulo: Atlas, 2000

FREITAS, H.; Oliveira, M.; Saccol, A. Z.; Moscarola, J. **O Método de Pesquisa SURVEY** Revista de Administração, São Paulo v.35, n.3, julho/setembro 2000.

GALLUP ORGANIZATION **State of the Global Workplace**, 2013, disponível em <<http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>> Acesso em 13 jul. 2014.

KELLERMAM, B. **O Fim da Liderança.** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2013

KIENTZ, A. **Análise de Conteúdo.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1973

LEME, R. (Org.) **Gestão por competências no Setor público.** 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011

MASON, J. **Qualitative Researching.** 2.ed. London: SAGE Publications, 2002

MATOS, A. G. **Alienação no Serviço Público.** Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília v.14, n.1-3, 1994.

MPOG/SEGEP **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, Brasília: 2012 Disponível em < https://portalsippec.planejamento.gov.br/eventos/iii.../at_download> Acesso em: 13 jul. 2014.

PARENTE Cristina. **Para uma análise da gestão de competências profissionais.** Lisboa: Sociologia, nº14, 2004.

PASQUALI, L. **Medidas escalares: teoria e métodos de medida em ciências do comportamento.** Brasília: MEC/INEP, 1996 Cap.4.

PICCHIAI, D. **Competências Gerenciais: Caso de um hospital público** FUNDAP São Paulo, 2003, disponível em <http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%3%ADticas_Publicas/Compet%3%AAncias_Gerenciais.pdf> Acesso em: 13 jul. 2014

QUINN, R.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; Mcgrath, M. R.; Clair, L. S. **St. Competências Gerenciais** 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

TOWERS WATSON, **Global Workforce Study**, 2012.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003

ANEXOS

Quadro A1 - Comparação entre as competências gerenciais atualmente adotadas e as da estrutura de valores concorrentes			
	Competências Quinn	Coordenadores-Gerais	Coordenadores
Colaborar	Entender a si mesmo e os outros		
Colaborar	Comunicar com honestidade e efetividade		
Colaborar	Orientar e desenvolver os outros		
Colaborar	Gerenciar grupos e liderar equipes		
Colaborar	Gerenciar e estimular o conflito construtivo	Promover a integração operacional entre as unidades da Coordenação-Geral.	
Controlar	Organizar o fluxo de informações	Promover a disseminação e registro do conhecimento.	Promover a disseminação e registro do conhecimento.
Controlar	Trabalhar e gerenciar através das funções	Estruturar e conduzir as atividades e rotinas de sua coordenação. Promover a Gestão de Pessoas em sua coordenação.	Prestar apoio nas atividades administrativas necessárias à implementação das competências da Coordenação-Geral. Promover a Gestão de Pessoas em sua coordenação.
Controlar	Planejar e coordenar projetos		
Controlar	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade		
Controlar	Estimular e possibilitar a conformidade		
Competir	Desenvolver e comunicar a Visão	Elaborar e implementar planos estratégicos e operacionais da coordenação, alinhados ao do TN.	Elaborar e implementar planos estratégicos e operacionais da coordenação, alinhados ao do TN.
Competir	Estabelecer metas e objetivos	Monitorar o progresso dos objetivos, metas e ações da coordenação, utilizando-se de instrumentos ou de indicadores específicos.	Monitorar o progresso dos objetivos, metas e ações da coordenação, utilizando-se de instrumentos ou de indicadores específicos.
Competir	Motivar a si e os outros		
Competir	Projetar e organizar		
Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados		Supervisionar, coordenar e avaliar a elaboração de Estruturar e conduzir as atividades e rotinas de sua coordenação.
Criar	Usar o poder com ética e fetividade		
Criar	Patrocinar e vender novas ideias		
Criar	Estimular e promover a inovação		
Criar	Negociar e acordar compromisso		
Criar	Implementar e sustentar a mudança		

Fonte: STN - Funções de Trabalho (Acesso em 08/ago/2014)

Notas:

Uma unidade não possui Função de Trabalho para Coordenador

Uma unidade possui função única para gestores, sem competências gerenciais.

Quadro A2 – Competências gerenciais regimentais comparadas às da estrutura de valores concorrentes		
Competência regimental	Imperativo de ação	Competência
Assessorar o Subsecretário ao qual está subordinado nos assuntos de sua competência;	NA	NA
Estabelecer a programação de trabalho e coordenar as atividades técnicas das respectivas áreas;	Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Promover a integração operacional entre as unidades da Coordenação-Geral;	Colaborar	Gerenciar e estimular o conflito construtivo
Identificar as necessidades e propor programa anual de treinamento e de aperfeiçoamento dos servidores das respectivas áreas;	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
Coordenar a elaboração de atos administrativos;	Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Verificar o cumprimento das diretrizes gerais e das determinações do Subsecretário ao qual está subordinado e do Secretário do Tesouro Nacional;	Controlar	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
Ordenar despesas no âmbito de suas competências, quando responsáveis por unidades gestoras;	Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Representar o Subsecretário ao qual está subordinado nos assuntos de sua competência;	NA	NA
Supervisionar a execução das metas estratégicas e operacionais que estejam sob a responsabilidade de sua unidade; e	Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Celebrar acordos, ajustes, convênios, planos de trabalho e contratos, bem como dispensar a realização de licitações e reconhecer as situações em que estas sejam inexigíveis.	Criar	Negociar e acordar compromisso

Quadro A3 – Competências gerenciais inferidas do Planejamento Estratégico de 2014.		
Objetivo Estratégico 13: Buscar excelência no desempenho organizacional, na governança corporativa, na gestão de processos e de risco	Controlar	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
	Criar	Negociar e acordar compromissos
	Controlar	Estimular e possibilitar a conformidade
13.1 A STN estabeleceu processo de reunião semanal entre os subsecretários para informação e integração de ações conjuntas sobre os assuntos da pauta semanal.	Colaborar	Comunicar com honestidade e efetividade
	Colaborar	Gerenciar e estimular o conflito construtivo.
	Competir	Desenvolver e comunicar a Visão
	Competir	Gerenciar a execução e conduzir para resultados
13.2 A STN iniciou a formulação da política de alçada de decisão para todos os níveis de direção e gerência	Controlar	Trabalhar e gerenciar através das funções
13.3 Realizado projeto de modernização da Subsecretaria da Dívida Pública (SUDIP) com aplicação integrada de ferramentas corporativas de gestão (processos, pessoas, comunicação interna e riscos).	Controlar	Planejar e coordenar projetos
	Criar	Estimular e promover inovação
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
	Criar	Implementar e sustentar a mudança
	Competir	Projetar e organizar
13.4 Iniciados os projetos de modernização de processos da Subsecretaria de Política Fiscal, priorizando estratégia, cadeia de valor, distribuição de atividades e principais processos de trabalho.	Controlar	Planejar e coordenar projetos
	Criar	Estimular e promover inovação
	Competir	Projetar e organizar
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
	Criar	Implementar e sustentar a mudança
	Competir	Desenvolver e comunicar a Visão
	Controlar	Trabalhar e gerenciar através das funções
13.5 Implantado novo modelo de atendimento nos processos de: gestão de pessoas, logística, protocolo, arquivo, gestão financeira.	Criar	Patrocinar e vender novas ideias
	Colaborar	Entender a si mesmo e os outros
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
13.6 Projeto de autonomia financeira e administrativa da STN validado pelos subsecretários.	Competir	Projetar e organizar
	Criar	Patrocinar e vender novas ideias
13.7 Gestão integrada de riscos implementada em 5 coordenações gerais.	Controlar	Estimular e possibilitar a conformidade
	Criar	Patrocinar e vender novas ideias
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
	Controlar	Planejar e coordenar projetos
	Competir	Projetar e organizar
Objetivo Estratégico 14: Aperfeiçoar a Governança de TI da STN	Competir	Projetar e organizar
	Criar	Implementar e sustentar a mudança
14.1 Sistemas informacionais ou de inteligência com entregas de valor para o negócio em até três meses	Competir	Estabelecer metas e objetivos
	Competir	Projetar e organizar
14.2 Sistemas transacionais com entregas de funcionalidades úteis para o negócio realizadas em até cinco meses.	Competir	Estabelecer metas e objetivos
	Competir	Projetar e organizar
Objetivo Estratégico 15: Aperfeiçoar a comunicação e ampliar o grau de transparência da STN	Colaborar	Comunicar com honestidade e efetividade
15.1 O site do TN foi aprimorado em temas relativos à dívida pública.	Criar	Patrocinar e vender novas ideias
	Competir	Projetar e organizar
15.3 Ampliada a transparência sobre as informações que o TN divulga sobre estados e municípios na internet: qualidade e amplitude das informações.	Colaborar	Comunicar com honestidade e efetividade
	Competir	Projetar e organizar
15.4 Implantada a nova intranet como ferramenta de aprimoramento da comunicação interna do TN.	Colaborar	Comunicar com honestidade e efetividade
	Criar	Patrocinar e vender novas ideias
	Competir	Projetar e organizar
15.5 Realizado o ciclo anual de eventos integrados às iniciativas do Programa Tesouro Educacional.	Controlar	Planejar e coordenar projetos
Objetivo Estratégico 16: Propiciar desempenho e desenvolvimento de pessoas, alinhados às necessidades da STN.	Colaborar	Entender a si mesmo e os outros
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
	Competir	Projetar e organizar
16.1 O TN implantou curso de desenvolvimento gerencial para pelo menos 60 gestores para diversos níveis de direção e gerência.	Colaborar	Entender a si mesmo e os outros
	Colaborar	Orientar e desenvolver os outros
	Competir	Projetar e organizar
16.2 Avaliados e sistematizados os resultados do programa piloto voltado à saúde e bem estar do Tesouro Nacional.	Controlar	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
	Competir	Projetar e organizar
Fonte: STN – Planejamento Estratégico (Acessado em 08/ago/2014)		

Tabela A2 - Respostas dos Coordenadores-Gerais e Coordenadores ao Questionário 2 - Domínio das Competências

UNIDADE	1		2		3		4		5		6		7		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		Qtde respostas	Valor Max	Valor Min.	Média	Desvio padrão	Soma
	RESPONDENTE	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	C1	C2	C2	CG	C	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG						
1 Desenvolver Visão alinhada à estratégia organizacional	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	...	4	4	2	3	3	32	4	2	3,16	0,67	101,00		
2 Disseminar a Visão	2	2	2	4	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	...	3	4	2	2	2	32	4	2	2,72	0,80	87,00		
3 Estabelecer metas e objetivos	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	3	3	...	4	4	2	2	3	32	4	2	3,09	0,68	99,00			
4 Motivar a si mesmo	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	...	4	4	3	2	3	32	4	2	3,19	0,68	102,00			
5 Motivar os outros	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	2	...	3	4	2	2	2	32	4	2	2,81	0,77	90,00			
6 Dividir o trabalho e os recursos	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	...	4	3	2	2	2	32	4	2	2,94	0,66	94,00			
7 Gerenciar a execução buscando resultados.	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	...	2	3	2	3	3	32	4	2	2,91	0,58	93,00			
8 Organizar o fluxo de informações	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	...	3	3	3	3	1	32	4	1	2,91	0,68	93,00			
9 Gerenciar processos	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	...	2	3	3	2	2	32	4	2	2,78	0,70	89,00			
10 Gerenciar projetos	3	3	2	3	4	3	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	...	3	3	3	2	2	32	4	1	2,81	0,73	90,00		
11 Gerenciar desempenho e qualidade	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	...	3	4	2	2	3	32	4	2	2,94	0,66	94,00		
12 Promover o cumprimento de regras	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	...	4	4	2	3	3	32	4	2	3,25	0,71	104,00			
13 Entender a si mesmo	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	...	4	4	2	1	3	32	4	1	3,19	0,81	102,00			
14 Entender os outros	2	3	3	3	1	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	...	4	4	2	2	3	32	4	1	2,91	0,72	93,00			
15 Comunicar com efetividade	2	3	2	4	3	3	3	1	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	...	4	3	3	2	1	32	4	1	2,94	0,86	94,00			
16 Orientar e desenvolver os outros	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3	...	4	4	3	1	2	32	4	1	2,84	0,79	91,00			
17 Gerenciar equipes	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	...	3	3	2	3	2	32	4	2	2,97	0,68	95,00			
18 Promover a integração de servidores e equipes	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	...	2	4	3	2	2	32	4	2	2,84	0,71	91,00				
19 Gerenciar o conflito de forma construtiva	3	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	...	4	3	2	3	2	32	4	2	2,94	0,79	94,00			
20 Construir base de poder, legitimidade e influência.	4	3	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	4	2	3	2	4	2	3	3	1	2	...	4	3	2	1	1	32	4	1	2,47	0,93	79,00			
21 Vender novas ideias	3	3	2	3	2	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	...	4	4	2	2	3	32	4	2	2,88	0,74	92,00			
22 Promover a inovação	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	...	4	3	2	1	3	32	4	1	2,69	0,77	86,00		
23 Negociar acordos e compromissos	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	...	3	3	1	3	3	32	4	1	2,84	0,71	91,00			
24 Implementar mudanças sustentáveis	3	3	1	4	2	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	...	4	3	2	1	3	32	4	1	2,78	0,82	89,00			
Valor Máximo	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	...	4	4	3	3	3			
Valor Mínimo	2	2	1	3	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	...	2	3	1	1	1			
Média	2,96	2,92	2,17	3,54	2,58	3,42	3,13	2,38	2,75	3,21	3,29	2,67	3,00	2,79	2,58	2,58	2,08	3,21	2,75	2,46	3,50	3,83	3,71	3,71	2,92	2,58	2,67	...	3,46	3,50	2,25	2,08	2,38			
Desvio Padrão	0,68	0,40	0,62	0,50	0,81	0,49	0,53	0,63	0,52	0,71	0,61	0,47	0,41	0,58	0,70	0,49	0,40	0,58	0,43	0,50	0,58	0,37	0,54	0,45	0,57	0,70	0,62	...	0,71	0,50	0,52	0,70	0,70			

Tabela A3 - Respostas do Grupo Focal 1 ao Questionário 3 - Importância das Competências

PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	Análise descritiva															
							Qtde resp	Max	Min	Média	Desv Pad	Qtde =4	%resp =4	Soma resp	Soma média							
IMPORTÂNCIA PARA:	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C						
1 Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	12	4	3	3,83	0,37	10	83	46	3,83
2 Disseminar a visão	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	4	3	3,75	0,43	9	75	45	3,75
3 Estabelecer metas e objetivos	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	12	4	2	3,50	0,65	7	58	42	3,50	
4 Motivar a si mesmo	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	12	4	3	3,67	0,47	8	67	44	3,67	
5 Motivar os outros	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	12	4	3	3,25	0,43	3	25	39	3,25	
6 Dividir o trabalho e os recursos	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	12	4	3	3,33	0,47	4	33	40	3,33	
7 Gerenciar a execução buscando resultados.	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	12	4	2	3,08	0,49	2	17	37	3,08	
8 Organizar o fluxo de informações	4	4	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	12	4	2	3,08	0,76	4	33	37	3,08	
9 Gerenciar processos	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	12	4	2	2,92	0,76	3	25	35	2,92	
10 Gerenciar projetos	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	12	4	2	3,00	0,82	4	33	36	3,00	
11 Gerenciar desempenho e qualidade	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	12	4	2	3,08	0,76	4	33	37	3,08	
12 Promover o cumprimento de regras	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	12	4	3	3,58	0,49	7	58	43	3,58	
13 Entender a si mesmo	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	1	1	12	4	1	2,83	1,07	4	33	34	2,83	
14 Entender os outros	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	12	4	3	3,33	0,47	4	33	40	3,33	
15 Comunicar com efetividade	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	12	4	2	3,58	0,76	9	75	43	3,58	
16 Orientar e desenvolver os outros	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	12	4	2	3,42	0,64	6	50	41	3,42	
17 Gerenciar equipes	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	12	4	3	3,42	0,49	5	42	41	3,42	
18 Promover a integração de servidores e equipes	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	12	4	3	3,67	0,47	8	67	44	3,67	
19 Gerenciar o conflito de forma construtiva	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	12	4	3	3,75	0,43	9	75	45	3,75	
20 Construir base de poder, legitimidade e influência.	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	12	4	2	3,42	0,76	7	58	41	3,42	
21 Vender novas ideias	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	12	4	3	3,58	0,49	7	58	43	3,58	
22 Promover a inovação	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	12	4	3	3,58	0,49	7	58	43	3,58	
23 Negociar acordos e compromissos	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	12	4	2	3,42	0,64	6	50	41	3,42	
24 Implementar mudanças sustentáveis	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	12	4	2	3,50	0,65	7	58	42	3,50	
DESVIO PADRÃO	0,71 0,58 0,71 0,58 0,64 0,65 0,76 0,79 0,48 0,45 0,69 0,76 0,79 0,45 12 0,65																					
MÉDIA	3,21 3,21 3,21 3,46 3,46 3,50 3,42 3,29 3,63 3,29 3,67 3,46 3,67 3,21 12 3,40																					

Tabela A4 - Respostas do Grupo Focal 2 ao Questionário 3 - Importância das Competências

PARTICIPANTE	1	2	3	4	Análise descritiva												
					Qtde resp	Max	Min	Média	Desv Pad	Qtde =4	%resp =4	Soma resp	Soma média				
IMPORTÂNCIA PARA:	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	
1 Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	4	3	4	4	4	3	4	4	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
2 Disseminar a visão	3	4	4	4	3	4	4	4	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
3 Estabelecer metas e objetivos	4	2	4	4	4	3	3	7	4	2	3,43	0,73	4	57	24	3,43	
4 Motivar a si mesmo	4	4	3	3	4	4	3	3	8	4	3	3,50	0,50	4	50	28	3,50
5 Motivar os outros	4	4	3	3	3	4	1	1	8	4	1	2,88	1,17	3	38	23	2,88
6 Dividir o trabalho e os recursos	4	3	2	2	4	4	2	2	8	4	2	2,88	0,93	3	38	23	2,88
7 Gerenciar a execução buscando resultados.	3	4	2	2	3	4	3	3	8	4	2	3,00	0,71	2	25	24	3,00
8 Organizar o fluxo de informações	3	4	0	0	3	4	2	2	8	4	0	2,25	1,48	2	25	18	2,25
9 Gerenciar processos	4	4	1	1	3	4	1	1	8	4	1	2,38	1,41	3	38	19	2,38
10 Gerenciar projetos	4	3	1	1	3	4	2	2	8	4	1	2,50	1,12	2	25	20	2,50
11 Gerenciar desempenho e qualidade	3	4	2	2	4	3	2	2	8	4	2	2,75	0,83	2	25	22	2,75
12 Promover o cumprimento de regras	2	4	3	3	3	4	1	1	8	4	1	2,63	1,11	2	25	21	2,63
13 Entender a si mesmo	3	3	3	3	4	4	3	3	8	4	3	3,25	0,43	2	25	26	3,25
14 Entender os outros	3	4	3	3	4	4	4	4	8	4	3	3,63	0,48	5	63	29	3,63
15 Comunicar com efetividade	4	4	4	4	4	4	3	3	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
16 Orientar e desenvolver os outros	3	4	3	3	4	4	2	2	8	4	2	3,13	0,78	3	38	25	3,13
17 Gerenciar equipes	4	4	4	4	3	4	2	2	8	4	2	3,38	0,86	5	63	27	3,38
18 Promover a integração de servidores e equipes	3	4	3	3	3	4	1	1	8	4	1	2,75	1,09	2	25	22	2,75
19 Gerenciar o conflito de forma construtiva	3	4	3	3	3	4	3	3	8	4	3	3,25	0,43	2	25	26	3,25
20 Construir base de poder, legitimidade e influência.	4	2	4	4	4	4	4	4	8	4	2	3,75	0,66	7	88	30	3,75
21 Vender novas ideias	4	2	4	4	4	3	4	4	8	4	2	3,63	0,70	6	75	29	3,63
22 Promover a inovação	4	2	3	3	4	3	4	4	8	4	2	3,38	0,70	4	50	27	3,38
23 Negociar acordos e compromissos	3	4	4	4	4	4	4	4	8	4	3	3,88	0,33	7	88	31	3,88
24 Implementar mudanças sustentáveis	4	3	3	3	4	3	4	4	8	4	3	3,50	0,50	4	50	28	3,50
..	Máx Min Qtde Média																
DESVIO PADRÃO	0,58 0,76 1,08 1,08 0,49 0,41 1,09 1,09 1,09 0,41 8 0,82																
MÉDIA	3,50 3,46 2,92 2,92 3,58 3,78 2,75 2,75 3,78 2,75 8 3,21																

Tabela A7 - Respostas do Grupo Focal 2 ao Questionário 4 - Domínio das Competências

PARTICIPANTE	1 2 3 4								Análise descritiva									
	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	Qtde resp	Max	Min	Média	Desv Pad	Qtde =4	%resp =4	Soma resp	Soma média	
IMPORTÂNCIA PARA:																		
1 Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	4	4	3	3	4	4	4	4	4	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
2 Disseminar a visão	3	3	2	2	2	2	4	4	4	8	4	2	2,75	0,83	2	25	22	2,75
3 Estabelecer metas e objetivos	4	3	3	3	3	3	4	4	4	8	4	3	3,38	0,48	3	38	27	3,38
4 Motivar a si mesmo	4	4	3	3	4	4	4	4	4	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
5 Motivar os outros	3	3	1	1	2	1	4	3	3	8	4	1	2,25	1,09	1	13	18	2,25
6 Dividir o trabalho e os recursos	1	2	3	3	2	3	3	4	4	8	4	1	2,88	0,93	2	25	23	2,88
7 Gerenciar a execução buscando resultados.	2	2	3	3	2	2	4	4	4	8	4	2	2,75	0,83	2	25	22	2,75
8 Organizar o fluxo de informações	1	1	2	2	2	2	4	4	4	8	4	1	2,25	1,09	2	25	18	2,25
9 Gerenciar processos	2	2	2	2	1	1	4	4	4	8	4	1	2,25	1,09	2	25	18	2,25
10 Gerenciar projetos	2	2	2	2	3	2	4	4	4	8	4	2	2,63	0,86	2	25	21	2,63
11 Gerenciar desempenho e qualidade	4	3	3	3	2	2	4	4	4	8	4	2	3,13	0,78	3	38	25	3,13
12 Promover o cumprimento de regras	3	3	3	3	2	2	4	4	4	8	4	2	3,00	0,71	2	25	24	3,00
13 Entender a si mesmo	4	4	3	3	4	4	4	4	4	8	4	3	3,75	0,43	6	75	30	3,75
14 Entender os outros	3	3	2	1	2	2	4	3	3	8	4	1	2,50	0,87	1	13	20	2,50
15 Comunicar com efetividade	3	3	1	1	3	3	4	4	4	8	4	1	2,75	1,09	2	25	22	2,75
16 Orientar e desenvolver os outros	3	3	1	1	1	1	4	4	4	8	4	1	2,25	1,30	2	25	18	2,25
17 Gerenciar equipes	3	2	2	1	2	2	4	3	3	8	4	1	2,38	0,86	1	13	19	2,38
18 Promover a integração de servidores e equipes	4	3	3	3	2	2	4	3	3	8	4	2	3,00	0,71	2	25	24	3,00
19 Gerenciar o conflito de forma construtiva	4	4	3	2	2	2	4	4	4	8	4	2	3,13	0,93	4	50	25	3,13
20 Construir base de poder, legitimidade e influência.	3	3	2	2	3	3	4	2	2	8	4	2	2,75	0,66	1	13	22	2,75
21 Vender novas ideias	4	3	3	1	3	3	4	3	3	8	4	1	3,00	0,87	2	25	24	3,00
22 Promover a inovação	4	3	3	2	2	2	4	3	3	8	4	2	2,88	0,78	2	25	23	2,88
23 Negociar acordos e compromissos	3	4	3	3	2	2	4	4	4	8	4	2	3,13	0,78	3	38	25	3,13
24 Implementar mudanças sustentáveis	3	3	3	2	3	3	4	3	3	8	4	2	3,00	0,50	1	13	24	3,00
..	Máx	Min	Qtde	Média
DESVIO PADRÃO	0,91	0,76	0,71	0,80	0,82	0,86	0,00	0,56	0,56	0,91	0,00	8	0,68
MÉDIA	3,08	2,92	2,46	2,17	2,46	2,38	4,00	3,63	3,63	4,00	2,17	8	2,89

Tabela A8 - Respostas do Grupo Focal 3 ao Questionário 4 - Domínio das Competências

PARTICIPANTE	1 2 3 4								Análise descritiva									
	CG	C	CG	C	CG	C	CG	C	Qtde resp	Max	Min	Média	Desv Pad	Qtde =4	%resp =4	Soma resp	Soma média	
IMPORTÂNCIA PARA:																		
1 Desenvolver a visão alinhada à estratégia organizacional	4	4	3	2	3	2	1	0	0	8	4	0	2,38	1,32	2	25	19	2,38
2 Disseminar a visão	4	4	2	1	2	1	2	1	1	8	4	1	2,13	1,17	2	25	17	2,13
3 Estabelecer metas e objetivos	4	3	4	3	4	3	1	1	1	8	4	1	2,88	1,17	3	38	23	2,88
4 Motivar a si mesmo	4	4	3	4	3	4	1	0	0	8	4	0	2,88	1,45	4	50	23	2,88
5 Motivar os outros	3	3	1	3	1	3	1	1	1	8	3	1	2,00	1,00	0	0	16	2,00
6 Dividir o trabalho e os recursos	4	4	1	3	1	3	2	2	2	8	4	1	2,50	1,12	2	25	20	2,50
7 Gerenciar a execução buscando resultados.	2	3	3	3	3	3	2	2	2	8	3	2	2,63	0,48	0	0	21	2,63
8 Organizar o fluxo de informações	2	3	1	3	1	3	1	2	2	8	3	1	2,00	0,87	0	0	16	2,00
9 Gerenciar processos	2	4	2	3	2	3	1	2	2	8	4	1	2,38	0,86	1	13	19	2,38
10 Gerenciar projetos	2	3	3	3	3	3	1	2	2	8	3	1	2,50	0,71	0	0	20	2,50
11 Gerenciar desempenho e qualidade	3	3	2	2	2	2	1	2	2	8	3	1	2,13	0,60	0	0	17	2,13
12 Promover o cumprimento de regras	4	4	1	1	1	1	1	1	1	8	4	1	1,75	1,30	2	25	14	1,75
13 Entender a si mesmo	4	4	1	3	1	3				6	4	1	2,67	1,25	2	33	16	2,67
14 Entender os outros	4	4	0	1	0	1	1	1	1	8	4	0	1,50	1,50	2	25	12	1,50
15 Comunicar com efetividade	4	4	2	2	2	2	2	1	1	8	4	1	2,38	0,99	2	25	19	2,38
16 Orientar e desenvolver os outros	3	3	1	2	1	2	1	1	1	8	3	1	1,75	0,83	0	0	14	1,75
17 Gerenciar equipes	4	4	2	2	2	2	1	1	1	8	4	1	2,25	1,09	2	25	18	2,25
18 Promover a integração de servidores e equipes	2	3	1	3	1	3	1	2	2	8	3	1	2,00	0,87	0	0	16	2,00
19 Gerenciar o conflito de forma construtiva	4	4	0	1	0	1	1	2	2	8	4	0	1,63	1,49	2	25	13	1,63
20 Construir base de poder, legitimidade e influência.	4	4	4	2	4	2	3	2	2	8	4	2	3,13	0,93	4	50	25	3,13
21 Vender novas ideias	4	3	4	3	4	3	1	1	1	8	4	1	2,88	1,17	3	38	23	2,88
22 Promover a inovação	3	3	3	2	3	2	2	1	1	8	3	1	2,38	0,70	0	0	19	2,38
23 Negociar acordos e compromissos	4	4	3	3	3	3	2	2	2	8	4	2	3,00	0,71	2	25	24	3,00
24 Implementar mudanças sustentáveis	2	2	1	1	1	1	2	2	2	8	2	1	1,50	0,50	0	0	12	1,50
..	Máx	Min	Qtde	Média
DESVIO PADRÃO	0,85	0,58	1,19	0,85	1,19	0,85	0,57	0,64	0,64	1,19	0,57	8	0,84
MÉDIA	3,33	3,50	2,00	2,33	2,00	2,33	1,39	1,39	1,39	3,50	1,39	8	2,29

Tabela A9 - Prioridades para desenvolvimento de competências gerenciais para Coordenadores-Gerais																				
UNIDADE	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	15	17	18	19	Max	Min	Med	Des. Pad	
1	Desenvolver Visão alinhada à estratégia organizacional	4	8	0	0	4	0	6	0	6	4	3	4	0	0	4	8	0	2,87	2,60
2	Disseminar a Visão	8	4	0	0	8	0	6	6	6	0	6	8	6	0	8	8	0	4,40	3,28
3	Estabelecer metas e objetivos	4	4	0	4	4	0	4	4	3	0	4	6	0	0	6	6	0	2,87	2,16
4	Motivar a si mesmo	0	8	4	0	4	3	8	6	4	4	3	3	8	0	4	8	0	3,93	2,62
5	Motivar os outros	6	8	4	0	4	0	8	4	3	0	4	4	3	0	8	8	0	3,73	2,79
6	Dividir o trabalho e os recursos	3	3	4	0	8	3	4	4	6	3	3	3	6	3	4	8	0	3,80	1,76
7	Gerenciar a execução buscando resultados.	0	8	0	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	8	0	3,47	1,82
8	Organizar o fluxo de informações	4	3	0	4	6	3	8	3	4	2	6	4	2	4	1	8	0	3,60	1,96
9	Gerenciar processos	4	8	3	3	6	6	2	3	4	4	3	3	2	2	2	8	2	3,67	1,70
10	Gerenciar projetos	3	8	3	3	9	6	2	4	2	4	4	3	6	4	4	9	2	4,33	1,99
11	Gerenciar desempenho e qualidade	3	8	0	3	4	0	3	3	3	4	4	3	4	0	6	8	0	3,20	2,07
12	Promover o cumprimento de regras	0	0	0	3	4	3	3	6	4	4	4	0	0	0	1	6	0	2,13	2,00
13	Entender a si mesmo	0	6	0	0	4	3	4	2	3	4	6	0	0	0	9	9	0	2,73	2,72
14	Entender os outros	8	3	3	0	4	3	4	4	6	4	4	3	3	0	6	8	0	3,67	1,99
15	Comunicar com efetividade	8	8	0	4	12	4	8	4	3	0	6	0	0	4	8	12	0	4,60	3,57
16	Orientar e desenvolver os outros	4	6	4	3	8	8	4	8	3	4	8	3	6	0	12	12	0	5,40	2,89
17	Gerenciar equipes	4	8	0	3	3	4	4	4	6	0	6	3	3	2	3	8	0	3,53	2,03
18	Promover a integração de servidores e equipes	4	6	3	3	8	0	4	6	4	4	6	3	3	0	6	8	0	4,00	2,13
19	Gerenciar o conflito de forma construtiva	4	8	0	3	8	6	4	0	3	4	6	3	0	4	4	8	0	3,80	2,45
20	Construir base de poder, legitimidade e influência.	0	12	3	3	8	4	4	2	3	0	4	4	4	4	12	12	0	4,47	3,46
21	Vender novas ideias	4	8	3	0	8	0	4	3	2	3	4	8	6	0	8	8	0	4,07	2,86
22	Promover a inovação	4	8	3	0	4	0	8	3	4	3	4	8	8	4	12	12	0	4,87	3,18
23	Negociar acordos e compromissos	2	6	0	0	8	4	4	2	2	0	6	4	4	4	4	8	0	3,33	2,27
24	Implementar mudanças sustentáveis	4	6	0	3	8	0	8	3	2	4	4	6	6	4	12	12	0	4,67	3,05
	Valor Máximo	8	12	4	4	12	8	8	8	6	4	8	8	8	4	12	12	4	7,60	2,75
	Valor Mínimo	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	3	0	0	0	1	3	0	0,73	1,12
	Média	3,54	6,46	1,54	1,92	6,13	2,67	4,92	3,67	3,71	2,63	4,67	3,75	3,50	1,71	6,17	6,46	1,54	3,80	1,55
	Desvio padrão	2,36	2,50	1,71	1,66	2,37	2,37	1,98	1,82	1,34	1,75	1,31	2,17	2,57	1,81	3,36	3,36	1,31	2,07	0,52