

## 1. INTRODUÇÃO

Três diferentes períodos influenciaram a administração e o comportamento das Organizações ao longo do tempo. A Era da Industrialização Clássica - 1º período - era formada por uma Estrutura Organizacional burocrática, funcional, centralizadora, rígida e inflexível; a tradição era valorizada e as pessoas, produtos inertes e estáticos, eram controladas rigidamente. Segundo Chiavenato (2004), nessa ocasião, a teoria administrativa estava lançando suas bases fundamentais, preocupando-se com os aspectos prescritos e normativos para a administração das organizações.

A Era da Industrialização Neoclássica - 2º período - ocorreu com a intensificação e aceleração das mudanças ambientais, o conservadorismo e a manutenção cederam lugar à inovação, mudança de hábitos e maneiras de pensar e agir. Houve uma mudança que resultou na melhoria da Estrutura Organizacional, porém a estrutura funcional e burocrática ainda era rígida. De acordo com Chiavenato (2004), o ambiente de negócios tornou-se mutável, e, em alguns casos, instável devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas da época. As pessoas eram vistas como recursos organizacionais que deveriam ser apenas administrados.

A Era da Informação - 3º período - época em que vivemos atualmente, tem como característica principal a velocidade e a imprevisibilidade em que as mudanças ocorrem provocadas pela TI (tecnologia da Informação). A grande riqueza passa a ser o conhecimento que veio para substituir o capital financeiro. A informação passou a cruzar o mundo em segundos e a competitividade tornou-se ainda mais intensa e necessária. A Estrutura Organizacional, agora fluida, ágil, flexível, totalmente descentralizada e com ênfase nas redes de equipes multifuncionais, é fundamentada na importância com a qual o capital humano passou a ser encarado. De “recursos humanos”, “mão-de-obra”, o corpo de funcionários passa a figurar como aquilo que sempre representou: o principal ativo de uma organização.

De acordo com Isidro-Filho (2006) no discurso presente no contexto de organizações, é consenso afirmar que se vive em um ambiente complexo, instável, dinâmico e competitivo, marcado pelo desenvolvimento tecnológico, rapidez da comunicação, economia globalizada entre outras características. Nesse contexto um dos maiores desafios das organizações é proporcionar às pessoas, agora parceiros e colaboradores, um ambiente de trabalho desafiador e agradável, capaz de estimular o indivíduo para que este contribua com sua criatividade, talento e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais. As mudanças que estão

ocorrendo afetam profundamente todas as organizações, do ponto de vista estrutural, cultural e comportamental, transformando o papel das pessoas que nelas trabalham.

Isidro-Filho (2006) afirma ainda que novas formas de pensar as organizações e seu ambiente se fazem necessárias para que comportamentos mais adequados sejam emitidos em vista da adaptabilidade e flexibilidade, bem como produção e lucratividade enquanto determinantes do diferencial competitivo.

Atualmente a gestão de pessoas vem passando por um processo de transformação contínua, em decorrência da fragilidade dos sistemas tradicionais, centrados principalmente em cargos e salários. O ritmo acelerado das transformações tecnológicas está colocando um novo desafio para as empresas brasileiras.

Hoje já não basta mais às organizações desenvolverem e capacitarem seus profissionais para responderem às demandas da gestão moderna. É necessário definir quais são as competências que serão capazes de assegurar a sobrevivência das organizações para mantê-las num patamar competitivo.

De acordo com Bitencourt (2001), neste contexto a gestão de competências surge como uma resposta alternativa de capacitação e traz consigo reflexões importantes sobre o papel das pessoas, o significado do trabalho e a educação continuada.

Conforme Zarifian (2001), as organizações precisam mostrar seu diferencial por meio da qualidade e diversificação dos produtos, da expansão da prestação de serviços personalizados.

Para que consigam lidar com tais desafios, as empresas passam a necessitar cada vez mais de pessoas, principalmente ocupando cargos estratégicos e de chefia, que apreendam com grande rapidez a nova realidade e a convertam em benefícios, de forma que as ameaças transformem-se, na maioria das vezes, em oportunidades para a organização.

De acordo com Hamel e Prahalad (1997) as organizações precisam estar em sintonia com as demandas desse ambiente, e ao mesmo tempo promoverem mudanças em seu ambiente interno para se capacitarem em responder ao meio externo.

Antigamente o domínio das habilidades técnicas eram suficientes para o bom desempenho dos gestores, porém hoje é necessário o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes para que uma organização obtenha sucesso.

Neste contexto busca-se compreender quais as competências gerenciais requeridas atualmente e seu papel estratégico para que as organizações alcancem e mantenham-se nos níveis de competitividade requeridos. Cabe, então, à área de Recursos Humanos, além de outras funções, ajudar os gerentes a administrarem seus subordinados.

O papel tradicional de pensar e comandar pessoas foi útil apenas para a Era Industrial. Em substituição ao antigo paradigma autoritário e centralizador, ganha força a vertente que prega o *empowerment* das pessoas e equipes, o que significa confiança nas pessoas para que elas possam alcançar níveis elevados de criatividade, inovação, qualidade e etc.

Diante deste cenário moderno e competitivo, as Organizações precisam ter em seu quadro funcional composto por profissionais competentes, para que sua administração possa se modernizar. Os gestores deverão enfrentar os desafios e oportunidades deste cenário, pois o crescimento ou o fracasso das organizações dependerão de seu desempenho. Desse modo, as competências gerenciais devem ser identificadas, desenvolvidas e enriquecidas, para fazer frente às novas demandas.

Na educação, o conceito de competências está ligado à formação das pessoas, razão pela qual sua definição está ligada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos passíveis de treinamento.

No planejamento estratégico, o conceito de competência foi introduzido por Prahalad e Hamel (1990,1995) e é utilizado como um conjunto de habilidades e tecnologia que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente, diferente do de sua concorrência. Para esses autores a aquisição de competências organizacionais é um aprendizado coletivo da organização passível de reprodução e compartilhamento.

Conforme Rabechini (2003) as empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e rápidas, aos problemas ambientais, especialmente, aqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado.

A Gestão por Competências então se caracteriza pela busca por um RH estratégico onde não se pode mais pensar em sub-divisões e sub-áreas em RH, ou seja, o Recrutamento e Seleção e Treinamentos não podem ser montados desarticulados da estratégia da empresa. As pessoas que chegam ao nível gerencial não podem ser indicadas por afinidade ou apadrinhamento. Os gerentes devem apresentar perfil para liderar e para tanto é necessário promover o mapeamento das competências.

No dia-a-dia corporativo, a busca de talentos gerenciais é uma tarefa constante para o departamento de recursos humanos de todas as organizações. Uma forma de facilitar essa busca é a identificação de parâmetros aplicáveis aos contextos corporativos e isto pode ser feito através da categorização de características percebidas como necessárias aos profissionais que ocupam cargos de gestão.

### **1.1. Problema:**

Quais as competências gerenciais relevantes para atuação de gestores?

### **1.2. Objetivo Geral:**

Identificar as competências gerenciais relevantes para atuação de gestores de uma Autarquia Federal.

### **1.3. Objetivos Específicos:**

- Construir um roteiro de entrevista para identificação de competências gerenciais relevantes;
- Descrever as competências gerenciais existentes em forma de itens afirmativos;
- Construir um instrumento de pesquisa
- Identificar percepções acerca das Competências Gerenciais a partir da aplicação do instrumento de pesquisa;
- Comparar os resultados e verificar as diferentes percepções a partir dos dados funcionais e demográficos.

### **1.4. Justificativa e Relevância:**

A competência, segundo Zarifian (1996), envolve tanto o assumir de responsabilidades quanto a atitude de reflexividade no trabalho, sendo que esta última representa o questionamento freqüente da maneira de trabalhar e dos conhecimentos que são mobilizados. Para que seja possível alcançar a competência organizacional, porém, é necessário que antes desenvolvam-se competências profissionais. Isso porque, conforme coloca o autor acima mencionado, as competências são resultantes dos conhecimentos e habilidades agregados ao longo do tempo, que permitem o desenvolvimento da capacidade de assumir responsabilidades.

A importância de se estudar as competências gerenciais, encontra suporte na notória percepção da falta de pesquisas que abordem o tema e no fato de que as competências humanas podem gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para alavancar toda e qualquer organização.

Nesse sentido, o presente estudo contribuiu para a literatura no que se refere diferenciação de conceitos e modelos utilizados em pesquisas e contribui para o enriquecimento do tema com a investigação de relações entre as variáveis estudadas, identificando oportunidades de desenvolvimento teórico e metodológico buscando enriquecer a literatura existente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que norteou a concepção deste trabalho. Nesta pesquisa foram tomadas como fonte as referências clássicas e contemporâneas, sobretudo nas áreas de competências e estratégias.

O termo competência é utilizado desde a Idade Média quando correspondia a habilidade que alguém ou uma instituição possuía para apreciar e julgar determinadas questões, por consequência o termo passou então a designar a capacidade de alguém para pronunciar-se sobre determinado assunto e posteriormente foi utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Após a Revolução Industrial o termo competência foi incorporado a linguagem organizacional sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

A utilização do termo competência, no contexto organizacional, gerou variados significados, o que resultou em diversas formas de conceituar o termo. Existem então duas grandes correntes: a norte-americana e a francesa. Para os norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973 por exemplo) o termo significa um conjunto de qualificações que uma pessoa deve ter para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Já para o francês como Le Bottef (1995), apud Fleury e Fleury (2001) a competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Segundo Fleury e Fleury (2000) competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

O tema competência passou a fazer parte das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes conhecimentos: a competência do indivíduo, as *core competences* (das organizações) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Para Dutra et al (2000) a competência pode ser prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um

Excluído: um com

Excluído: .

conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho.

No quadro a seguir, podem-se visualizar algumas definições e enfoques do conceito de competências ao longo do tempo.

Quadro 1- Conceitos de Competências

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Boyatziz (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamento, resultado
Boog (1991.p.23)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultados
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pres estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação
Boterf (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar em eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação e resultado
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidade e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/ superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado
Fleury e Fleury (200, p.21)	“ Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que, implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico á organização e valor social ao indivíduo.”	Ação e resultado

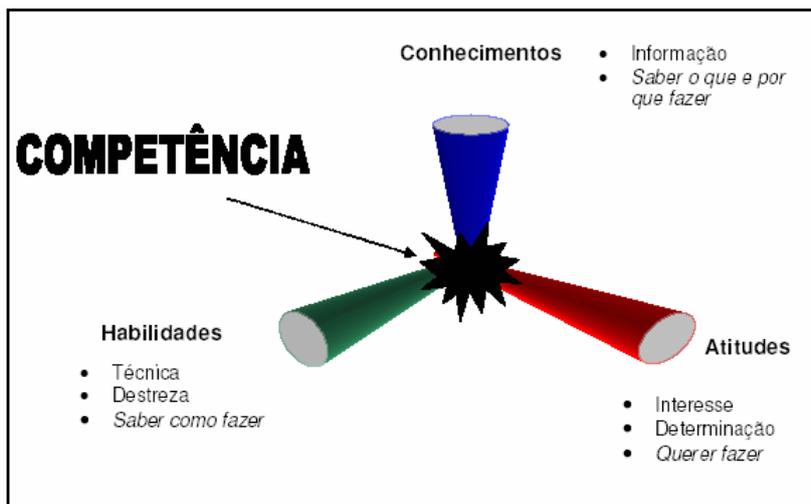
Fonte: Bitencourt, 2001, com adaptações.

Nesta pesquisa foi utilizado o conceito de Carbone et al (2006) que aponta que competência é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressadas por meio do desempenho profissional dentro do contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações.

As competências podem ser humanas ou organizacionais. Para Carbone et al (2006) as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Já as Competências organizacionais estão relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. As competências são consideradas como fonte de valor para o indivíduo e a organização, pois contribuem para o sucesso dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas. Elas resultam da mobilização de uma combinação de recursos e insumos e é expressada quando há resultados no trabalho.

Conforme Figura 1, podemos verificar que as competências estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoas ou organização devem ter para alcançar um determinado desempenho. De acordo com Fleury e Fleury (2000) a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Figura 1 – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão (1999) com adaptações

De acordo com Borges-Andrade (1986) o **Conhecimento** refere-se a um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa, o qual se aplicado faz com que o desempenho adequado do trabalho seja possível. A **Habilidade** refere-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Inclui comportamentos motores ou verbais que favorecem a realização das tarefas inerentes à função. As especificações das habilidades normalmente implicam um padrão de desempenho requerido para operações efetivas do trabalho. A **Atitude** é a predisposição do indivíduo que se manifesta verbalmente ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a um objeto, pessoa ou fato, ou denota sentimentos do trabalhador a respeito do que ele faz ou sobre a organização em que trabalha ou alguma pessoa competente da mesma.

Esses três elementos juntos geram o desempenho profissional que é expresso pelo comportamento que a pessoa manifesta no trabalho e suas conseqüências em termo de realizações e resultados.

As dimensões do conhecimento (saber), das habilidades (saber fazer) e das Atitudes (saber agir) estão inter-relacionadas e muitas vezes se confundem. As competências podem ser um atributo associado a um grupo de trabalho ou da organização como um todo e pode ser de valor distintivo e de vantagem competitiva.

As competências humanas podem ser consideradas técnicas e gerenciais e as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (necessárias) e essenciais (diferenciais).

O propósito de gestão por competências é alinhado as competências humanas para gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de competência pode ser visualizada como instrumento que faz parte de um mesmo movimento, quando a ênfase recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Em outras palavras, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para o desenvolvimento e capacitação das competências necessárias para atingir os objetivos da organização.

Para Neri (1999) a competência para perceber, priorizar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes e valores críticos para o sucesso as pessoas e da empresa é muito importante para que a organização consiga retorno dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Fleury (2002) cita algumas competências que deveriam ser adotadas. São elas: saber agir (saber julgar, escolher, decidir); mobilizar recursos (criar sinergia e mobilizar recursos e competências); saber comunicar (compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos); integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver); saber se engajar e se comprometer (saber empreender, assumir riscos comprometer-se); assumir responsabilidades (ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido) e ter visão estratégica (conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas).

## **2.1.Competências Organizacionais Essenciais**

Muitos autores sugerem ser necessário que toda organização procure identificar suas competências essenciais (*core competences*).

Para Prahalad (1997) a competitividade de uma empresa ocorre em função de sua habilidade de desenvolver e manter competências únicas e essenciais, que permitem gerar produtos inesperados. Para ele, as empresas que conseguem alcançar o sucesso descobrem aquilo que sabem fazer de melhor - competências essenciais – e devem aproveitá-las ao máximo. Ainda se acordo com este autor as competências essenciais são aquelas que conferem vantagem competitiva, gerando valor distinto percebido pelo cliente.

Segundo Prahalad (1997) existem três condições para se identificar uma competência essencial à organização são elas:

...1.Saber se a competência é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem e se esse conjunto está presente nas múltiplas unidades de negócios; 2.Verificar se outras empresas têm dificuldade para imitar a competência; 3.Descobrir se competência cria – e se pode ser utilizado em – novas oportunidades de negócio.

De acordo com Prahalad e Hamel (1995) as competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Ainda de acordo com esses autores as competências também estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor, à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Após a identificação das competências organizacionais, é necessário verificar quais competências humanas a organização precisa para dar suporte as competências organizacionais. A partir daí se faz necessário desenvolver as competências das pessoas que fazem parte da organização ou selecionar e desenvolver novos talentos para as referidas competências, pois são as pessoas que fazem a diferença e podem criar e implementar novas tecnologias, produtos ou serviços.

## **2.2.Competências Individuais ou Humanas**

Para Zarifian (1996), o conceito de competência relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais desconsiderando as questões técnica, pois afirma que competência é a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, associada ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. Dutra et al (1998), considera competência como a capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Durand (1998) enfatiza que o desenvolvimento das competências se dá por meio de aprendizagem individual ou coletiva. De acordo com Fleury e Fleury (2001) a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. As competências são sempre contextualizadas e os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados.

As competências humanas são descritas por alguns autores mediante referenciais de desempenho através da demonstração de certos comportamentos passíveis de observação

Deve-se compreender as competências numa perspectiva dinâmica, pois o que é essencial hoje pode não ser amanhã. Isto provoca a necessidade de um mapeamento das competências, justificando a realização e replicação, por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver as competências essenciais em cada momento da organização.

Para Harb (2005) a aquisição de competências individuais é um processo de aprendizagem contínua, que evolui objetivando melhor desempenho, fundamentado em propósitos pessoais e/ou organizacionais de forma responsável.

Por último cabe considerar que a maioria dos autores considera que as competências humanas devem ser aquelas necessárias às competências organizacionais, de modo que a organização seja competitiva e possa atingir seu objetivo com efetividade.

### **2.3. Competências Gerenciais**

As organizações devem estar aptas para acompanhar o crescimento e o progresso. Desse modo, as competências gerenciais devem ser enriquecidas, para fazer frente às novas demandas. O gerente é um gestor de incertezas e, como tal, sua função corre o risco permanente da desestruturação. Desse modo, cada vez mais o desempenho da função gerencial depende de uma constante análise das diversas situações do dia-a-dia. Sua competência não pode estar contida nas pré-condições da tarefa; o gerente precisa sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho, assumindo uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo proativamente e antecipando-se aos acontecimentos. Ele deve ser eficaz, eficiente e efetivo, ao exercer sua função.

Para Harb (2005), o sucesso das organizações depende direta ou indiretamente do sucesso dos gerentes, em suas atividades internas ou externas.

Do ponto de vista histórico a gerência tem sua origem no chefe, que foi “inventado” para garantir e assegurar resultados e não para promover resultados. Atualmente, o gerente realiza a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses.

Uma das premissas para atuar em funções gerenciais é a capacidade de liderança. Ser capaz de liderar tornou-se requisito para seleção e promoção de gerentes, pois a competitividade existentes nas organizações exigem mudanças e as mudanças são facilitadas quando há lideranças. No passado a liderança tinha uma conotação de autoritarismo e hoje já é possível observar que ser líder é atuar e participar.

De acordo com Neri (1999) o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, de habilidades e ações, e não de traços pessoais. Segundo Boog (1991) o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que representa, o

conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à habilidades humanas, que representam uma forma de lidar com as pessoas, e habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão sistêmica.

O trabalho gerencial é fundamental na definição e alcance dos objetivos organizacionais, na formulação e implementação de estratégias e na realização da visão de futuro da empresa.

A noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade numa determinada situação.

### **3.MÉTODO**

Neste capítulo é caracterizada a pesquisa realizada e descritas suas etapas, métodos, técnicas e procedimento de coleta e análise de dados.

#### **3.1. Classificação da Pesquisa**

O presente estudo tem como objetivo identificar as competências gerenciais relevantes para atuação de gestores de uma Autarquia Federal e conforme Vergara (2000) é caracterizado quanto aos fins como pesquisa aplicada e descritiva, pois foi motivado pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos da entidade com finalidade prática e por expor características de determinada população (gestores). Quanto aos meios esta pesquisa é considerada de Campo, Bibliográfica com Estudo de Caso, pois a investigação ocorreu no local do fenômeno escolhido e compreende a revisão de literatura com base no estudo de publicações como livros, artigos e etc e ainda, por ser um estudo circunscrito a poucas pessoas.

#### **3.2. População e Amostra**

A população deste estudo é composta por 108 funcionários do quadro funcional da organização estudada e estão lotados em Coordenações, Gerências, Departamentos e Setores, não sendo incluídos funcionários terceirizados e Estagiários por não apresentarem vínculo empregatício estável.

Para a descrição da amostra e resultados, os dados foram registrados em um arquivo de dados no Excel e no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 12.0. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias.

O tamanho total da amostra foi de 42 respondentes/ participantes. A taxa de resposta foi de 38,8% em relação à população. Nenhum questionário respondido foi invalidado e apenas os Cargos dos dados pessoais e funcionais tiveram casos omissos.

As tabelas e a seguir mostram os dados referentes às variáveis demográficas e funcionais da amostra final.

Tabela 1– Resultados descritivos dos dados demográficos e funcionais da amostra final.

<b>VARIÁVEL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SEXO</b>		
Feminino	22	52
Masculino	20	48
<b>NÍVEL DE INSTRUÇÃO</b>		
Segundo grau completo	2	4,8
Superior completo	24	57
Superior incompleto	7	17
Especialização	9	21
<b>FAIXA ETÁRIA</b>		
Até 20 anos	1	2,4
De 21 a 30 anos	22	52
De 31 a 40 anos	15	36
De 41 a 50 anos	4	9,5
<b>CARGO</b>		
Nível operacional	19	45
Nível técnico	13	31
Nível gerencial	7	17
Casos omissos	3	7
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>		
Até 2 anos	12	29
De 2 a 5 anos	9	21
De 5 a 7 anos	9	21
Acima de 7 anos	12	29

F= Frequência absoluta

De acordo com a Tabela 1 a maioria dos respondentes é do sexo feminino (52%), tendo nível de instrução superior completo (57%), de cargo operacional (45%), com tempo de serviço de até 2 anos (29%) ou acima de 7 anos (29%) e com faixa etária entre 21 a 30 anos (52%).

Conforme Tabela 1, 57% dos respondentes possuem curso superior completo, 17% estão cursando e 21% possuem algum tipo de especialização. Nota-se que a escolaridade pode ser considerada elevada caracterizando um corpo funcional de expressiva formação acadêmica.

### 3.3. Instrumento de Pesquisa

As escalas de medida aplicadas para identificação das percepções foram estruturadas com uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Não domina e 5 – Domina Totalmente. Todos os itens foram considerados como de altíssima importância pelos participantes e para efeito de tabulação a importância I = 5.

Essa escala de resposta, é muito utilizado em ciências sociais e permite verificar o nível de concordância do respondente em relação ao item.

O questionário foi elaborado a partir da coleta de dados feita em entrevista semi-estruturada com 18 funcionários de diversas lotações da Autarquia estudada. Os itens que foram citados várias vezes, ou seja, com grande frequência, foram transformados em afirmações que foram validadas pela análise semântica de mais 2 funcionários. Todos os itens do questionário foram considerados de importância 5 em função das entrevistas realizadas para identificar as competências gerenciais relevantes à organização.

Ao final foi solicitado aos respondentes para avaliassem o grau de domínio de cada competência descrita.

### 3.4. Procedimento de coleta e análise de dados

Para efetuar o mapeamento das competências existentes na entidade foi utilizada uma entrevista semi-estruturada que solicitava aos respondentes quais os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes que um gestor deveria apresentar para atuar na Autarquia. Foi transmitido, aos respondentes da entrevista o conceito de conhecimento, habilidade e atitude proposto por Borges-Andrade (1986) onde, o **Conhecimento** refere-se a um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa, o qual se aplicado faz com que o desempenho adequado do trabalho seja possível. A **Habilidade** refere-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Inclui comportamentos motores ou verbais que favorecem a realização das tarefas inerentes à função. As especificações das habilidades normalmente implicam um padrão de desempenho requerido para operações efetivas do trabalho. A **Atitude** é a predisposição do indivíduo que se manifesta verbalmente ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade

Excluído: s

em relação a um objeto, pessoa ou fato, ou denota sentimentos do trabalhador a respeito do que ele faz ou sobre a organização em que trabalha ou alguma pessoa competente da mesma.

Essa etapa do trabalho foi concluída com a colaboração de 18 funcionários, ou seja, 10% da população. Após a realização das entrevistas, as respostas mais frequentes foram utilizadas como base para a elaboração do questionário para verificação do domínio das competências que foram consideradas relevantes.

Para verificar a percepção dos funcionários acerca das competências gerenciais da Autarquia foi utilizado instrumento de pesquisa elaborado pela autora desse trabalho, com uma escala de 5 pontos que tem por objetivo descrever o domínio pelo Gestor de cada competência listada em forma de item afirmativo.

Para verificar as necessidades de desenvolvimento das competências listadas, foi utilizada a seguinte fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983):  $N = i \times (4 - d)$ ; onde: N = necessidade, i = importância e d = domínio. Na fórmula, o número 4 representava a maior pontuação possível (0 a 4). Esta fórmula foi adaptada em função da escala utilizada no presente estudo, pois o questionário aplicado permitia aos respondentes pontuar cada item com uma escala de 1 a 5 pontos, portanto a fórmula foi adaptada para  $N = i \times (5 - d)$ .

Segundo Borges - Andrade e Magalhães (2001) utilizando esta fórmula definiu-se operacionalmente necessidades como sendo o produto da importância de conhecimentos, habilidades e atitudes, pela ausência de quantidade ou domínio desses conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, o desempenho dos gestores está diretamente relacionado com a existência ou não dos conhecimentos, habilidade e atitudes considerados importantes pelos funcionários.

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, média e desvio-padrão. Os dados obtidos foram sistematizados sob forma de tabelas e gráficos.

### **3.5. Limitações do método**

De acordo com Carbone et al (2006) dependendo da abordagem teórica adotada e da finalidade a que se destina, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação de competências.

O conceito de competência possui diferentes significados e contradições e no Brasil este estudo, encontra-se em fase embrionária. Há pouca literatura disponível e os trabalhos acadêmicos ainda são escassos.

A grande parte da literatura apenas reproduz os textos dos teóricos mais contemporâneos havendo muita repetição e pouco material inovador.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo e discussão dos aspectos mais relevantes encontrados por meio de um conjunto de métodos estatísticos que visam resumir e descrever os atributos mais proeminentes nos dados encontrados na amostra e da análise e interpretação dos resultados obtidos.

Na tabela 2, é possível observar os resultados descritivos quanto a *percepção dos funcionários em relação as competências dos Gestores de uma Autarquia Federal*. Na primeira tabela, os funcionários avaliaram os gestores utilizando uma escala de concordância que apresentava os pontos: 1 – Não domina; 2 – Domina pouco; 3 – Domina razoavelmente; 4 – Domina muito; e 5 – Domina totalmente. Esta escala objetivou medir a percepção dos funcionários quanto às competências profissionais dos gestores de uma autarquia federal, medido por meio do modelo de Gestão por Competências.

A média pode ser pensada como o centro de massa dos valores das observações, sendo um ponto de equilíbrio. Já o Desvio Padrão é uma medida de dispersão que pode ser fortemente afetada por erros ou observações muito afastadas. Para escala de 5 itens, D.P. menor ou igual a **0,94** significa homogeneidade de respostas.

Tabela 2 – Estatística descritiva, Média e Desvio-Padrão.

TABULAÇÃO DOS DADOS - PESQUISA		Média	Desvio Padrão
1.	Apresenta conhecimentos sobre Gestão de Pessoas.	2,69	0,92
2.	Colabora com os funcionários, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.	3,45	1,08
3.	Avalia as condições de execução de trabalho de seus subordinados para adequá-las.	2,92	1,17
4.	Desenvolve formas criativas de realizar tarefas cotidianas.	2,69	1,13
5.	Trata seus funcionários de forma amigável.	4,02	0,9
6.	Desenvolve estratégias para alcançar resultados.	3,04	1,05
7.	Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza.	3,64	0,93
8.	Apresenta bom relacionamento com pessoas do mesmo nível hierárquico.	3,95	0,79
9.	Delega tarefas para sua equipe.	3,97	1,04
10.	Busca atualizar-se constantemente através de cursos e etc.	3,36	1,13
11.	Planeja suas ações no trabalho.	3,21	1,00
12.	Demonstra conhecimentos sobre liderança.	3,07	1,09
13.	Apresenta conhecimento sobre a sua área de atuação (conhecimentos específicos).	3,76	1,00
14.	Motiva sua equipe de trabalho.	3,28	1,08
15.	Busca resolver problemas de forma eficaz.	3,59	0,93
16.	Possui habilidade para tratar com adversidades.	3,47	0,99

17. Proativo, se antecede aos acontecimentos.	3,28	1,11
18. Sabe lidar com as pessoas usando diplomacia.	3,47	0,99
19. Demonstra segurança em suas atitudes.	3,73	0,96
20. Apresenta flexibilidade em relação a condutas e idéias.	3,11	1,34
21. Demonstra comprometimento com a entidade.	4,30	0,78
22. Respeita as diferenças.	3,63	1,06
23. Sabe ouvir opiniões.	3,35	1,14
24. Está aberto a novas idéias.	3,59	1,16
25. Apresenta dinamismo.	3,52	0,99
26. Conhece a organização como um todo (objetivo, missão, visão e etc.)	3,95	1,18
27. Mantém bom relacionamento interpessoal com seus subordinados.	3,83	0,96
28. Implementa ações de comunicação interna.	2,88	1,01
29. Promove um bom ambiente de trabalho.	3,64	1,03
30. Estabelece formas para disseminar seu conhecimento.	3,07	1,13

As médias variaram de 2,69 a 4,30, o que indica que os funcionários participantes da pesquisa, em geral, não concordam quanto a competência dos gestores da entidade.

Foram considerados altos os desvios padrão acima de 0,94 para uma escala de 5 pontos. Com exceção dos itens 1, 5, 7, 8 e 21, todas as ações de apoio listadas apresentaram valor acima do estipulado, indicando heterogeneidade de respostas entre os funcionários.

O item 21 apresentou a maior média e um desvio padrão baixo ( $M=4,30$ ,  $DP=0,78$ ), o que significa que os funcionários da autarquia demonstram concordar sobre o fato dos gestores apresentarem comprometimento com a entidade.

O item 5 apresenta a segunda maior média e um desvio padrão limítrofe ( $M=4,02$ ,  $DP=0,94$ ), indicando que os funcionários possuem opiniões similares quanto ao tratamento que os gestores oferecem a seus funcionários, nesse caso, os resultados demonstram que os gestores tratam seus funcionários de forma amigável.

As médias mais baixas quanto à percepção dos funcionários em relação a competências dos gestores, foram referentes aos itens 1 ( $M=2,69$ ,  $DP=0,92$ ), 3 ( $M=2,92$ ,  $DP=1,17$ ). O Resultado referente ao item 1 demonstra que os funcionários concordam sobre a falta de conhecimento dos gestores sobre Gestão de Pessoas. O resultado referente ao item 3 mostra que os funcionários discordam sobre a capacidade dos gestores em avaliar as condições de execução de trabalho de seus subordinados.

Na tabela 3, é possível observar os resultados descritivos em relação a Moda, Mínimo, Máximo e Índice de Prioridade Geral.

Em estatística descritiva, a moda é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor ou valores mais frequentes. A moda não é necessariamente única. O Máximo é a maior observação e o Mínimo a menor observação

**Tabela 3- Estatística descritiva em Moda, Mínimo, Máximo e Índice de Prioridade Geral.**

<b>TABULAÇÃO DOS DADOS - PESQUISA</b>	<b>Moda</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Índice de Prioridade Geral I x (5 - D)</b>
1. Apresenta conhecimentos sobre Gestão de Pessoas.	3	1	4	11,55
2. Colabora com os funcionários, visando atingir os objetivos da equipe em um clima de harmonia.	3	1	5	7,74
3. Avalia as condições de execução de trabalho de seus subordinados para adequá-las.	3	1	5	10,36
4. Desenvolve formas criativas de realizar tarefas cotidianas.	4	1	4	11,55
5. Trata seus funcionários de forma amigável.	5	2	5	4,88
6. Desenvolve estratégias para alcançar resultados.	3	1	5	9,76
7. Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza.	4	2	5	6,79
8. Apresenta bom relacionamento com pessoas do mesmo nível hierárquico.	4	1	5	5,24
9. Delega tarefas para sua equipe.	5	1	5	5,12
10. Busca atualizar-se constantemente através de cursos e etc.	4	1	5	8,17
11. Planeja suas ações no trabalho.	3	1	5	8,93
12. Demonstra conhecimentos sobre liderança.	4	1	5	9,64
13. Apresenta conhecimento sobre a sua área de atuação (conhecimentos específicos).	4	1	5	6,19
14. Motiva sua equipe de trabalho.	4	1	5	8,57
15. Busca resolver problemas de forma eficaz.	4	2	5	7,02
16. Possui habilidade para tratar com adversidades.	4	1	5	7,62
17. Proativo, se antecede aos acontecimentos.	3	1	5	8,57
Sabe lidar com as pessoas usando diplomacia.	3	1	5	7,62
19. Demonstra segurança em suas atitudes.	4	1	5	6,31
20. Apresenta flexibilidade em relação a condutas e idéias.	3	1	5	9,40
21. Demonstra comprometimento com a entidade.	5	2	5	3,45
22. Respeita as diferenças.	3	1	5	6,83
23. Sabe ouvir opiniões.	4	1	5	8,21
24. Está aberto a novas idéias.	4	1	5	7,02
25. Apresenta dinamismo.	4	1	5	7,38
26. Conhece a organização como um todo (objetivo, missão, visão e etc.)	5	1	5	5,24
27. Mantém bom relacionamento interpessoal com seus subordinados.	4	2	5	5,83
28. Implementa ações de comunicação interna.	3	1	5	10,60
29. Promove um bom ambiente de trabalho.	4	1	5	6,79
30. Estabelece formas para disseminar seu conhecimento.	4	1	5	9,64

Na tabulação dos dados do questionário os itens 5, 9, 21 e 26 tiveram a Moda mais alta encontrada, 5- Domina totalmente, da escala de concordância. Isso significa que a grande maioria dos funcionários respondentes consideram que os gestores da Autarquia tratam seus funcionários de forma amigável, delegam tarefas, demonstram comprometimento com a entidade e apresentam conhecimento sobre a organização com um todo.

Analisando a coluna Máximo da tabela 3 é possível verificar que com exceção dos itens 1 e 4 que receberam nota 4 (Domina muito) todos os itens receberam a maior nota da escala utilizada . Isso indica que pela percepção dos funcionários muitos dos gestores da autarquia apresentam as competências listadas, porém, em geral a Moda encontrada foi 3 (Domina razoavelmente). Já na coluna Mínimo da mesma tabela, os itens 5, 7, 15, 21 e 27 receberam nota 2 (Domina pouco) os demais itens receberam 1 (Não domina).

A partir da análise dos dados apresentados pode-se aferir que a percepção dos funcionários em relação ao domínio das competências listadas não é homogênea, pois a grande maioria dos itens receberam nota máxima e mínima.

Todos os itens do questionário foram considerados de importância 5. Analisando a coluna do Índice de Prioridades Geral -IPG é possível verificar que com exceção dos itens 6 (IPG=4,88) e 21(IPG=3,45), todos as demais competências deverão ser treinadas, uma vez que os índices acima de 5 são considerados como passíveis de treinamento. Os maiores índices encontrado foram os itens 1 (IPG=11,55) e 4( IPG=11,55).

Com o resultado obtido através da utilização da fórmula do IPG é possível verificar quais as competências que deverão ser treinadas para melhorar o domínio e o desempenho dos gestores da Autarquia. Segundo Borges - Andrade e Magalhães (2001), treinamento é uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é atribuída.

Para desenvolver as competências percebidas como de baixo domínio pelos respondentes da pesquisa, é necessário que a entidade busque estabelecer mecanismos eficazes para desenvolver as competências de seus gestores. Esses mecanismos podem ser criados ou oferecidos através de cursos, seminários, treinamentos e etc.

Sugere-se que o desenvolvimento de competências relacionadas com conhecimento deva ser treinado mediante cursos de educação formal e de longa duração. Para aquisição ou desenvolvimento de competências relacionadas com habilidades indicam-se cursos práticos e para aumentar o domínio das atitudes desejadas é necessário buscar treinamentos específicos para este fim.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões relativas aos objetivos da pesquisa. Também são apresentadas limitações e contribuições, para, ao final, destacar a agenda de pesquisa que visa agregar aos futuros estudos indicações teóricas e metodológicas sobre o mesmo tema.

O presente estudo objetivou identificar as competências gerenciais relevantes para atuação de gestores de uma Autarquia Federal. Para aplicação dessa pesquisa foi elaborada uma entrevista semi-estruturada que subsidiou a elaboração do questionário.

Todos os itens do questionário foram considerados de extrema importância para todos os respondentes da entrevista.

Os resultados demonstram que os gestores apresentam pouco domínio das competências consideradas importantes pelo corpo funcional da entidade e que em relação a alguns itens específicos existem percepções diferentes, pois todos os funcionários responderam seu questionário tendo como base seu gestor imediato. Por isso, existe uma grande heterogeneidade de respostas.

A partir dos resultados encontrados, ~~sugere-se~~ que a entidade estudada deva procurar estabelecer formas para treinar seus gestores em suas deficiências e assim garantir que seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

Excluído: infere-

Excluído: e

Os seguintes estudos são sugeridos para o desenvolvimento teórico e prático do conhecimento acerca de competências gerenciais:

- Analisar a percepção dos funcionários acerca das competências gerenciais da autarquia estudada por área (Departamento, Setor, Coordenação), para identificar quais as competências que devem ser desenvolvidas em cada gestor;
- Empreender estudos qualitativos para aferição da necessidade da aquisição de novas competências;
- Investigar relações entre competências gerenciais e competências organizacionais;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, Cláudia. **A Gestão de competências gerenciais** – a contribuição da Aprendizagem Organizacional. Porto alegre: UFRGS/PPGA, 2001.(Tese de Doutorado em administração).

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto alegre: Bookman, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo.; BRANDÃO, Hugo.; LEITE, João Batista.; VILHEN, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro:FVG,2006.

DUTRA, Joel Souza.; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro.; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. P. 161-176, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial: 183-196, 2001.

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, vol. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHIAVENATO, **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ISIDRO-FILHO, Antônio. Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. **Universidade de Brasília**, programa de pós-graduação em administração. Brasília, 2006.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas-SP: Papirus, 1999.

RABECHINI JUNIOR, Roque.; CARVALHO Marly Monteiro. **Perfil das competências em equipes de projetos**. *RAE-eletrônica*, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

RUAS, Roberto.; ANTONELLO Claudia.; BOFF Luiz Henrique e colaboradores. **Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Bookman, 2005.