



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JULIANA DE CASTRO FORMIGA

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA
PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL**

Brasília
2017

JULIANA DE CASTRO FORMIGA

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA
PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching*.

Orientador: Prof. MsC. Marco Antônio Lucinda R. da Silva.

Brasília
2017

JULIANA DE CASTRO FORMIGA

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA
PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO NO
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MsC. Marco Antônio
Lucinda R. da Silva.

Brasília, 23 de junho de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho aos meus pais Rosaura e Moisés, pelo apoio, incentivo, confiança, respeito, amor e compreensão, em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTO (S)

Agradeço a Deus, por sua infinita misericórdia.

Ao Departamento Nacional de Produção Mineral, por me oportunizar o aprendizado através da realização deste curso.

A todos os servidores do DNPM que contribuíram com essa pesquisa, pela confiança e colaboração.

Ao Prof. MsC. Marco Antônio Lucinda, que gentilmente aceitou esse desafio de me conduzir para um nível mais elevado de conhecimento, na orientação desse trabalho.

Especialmente, ao Prof. Dr. Moisés Almeida de Oliveira, o qual Deus me presenteou como pai, pelo apoio nos momentos mais delicados durante a construção desse trabalho e direcionamento de vida.

A minha querida mãe, Rosaura, por seu cuidado e amor incondicionais.

As novas amigas que construí ao longo do curso, pela engrandecedora troca de experiências.

Aos professores que se dedicaram a transmitir o seu conhecimento.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização dessa importante etapa de minha formação acadêmica e profissional.

"O que for teu desejo, assim será tua vontade.
O que for tua vontade, assim serão teus atos.
O que forem teus atos, assim será teu destino."
Deepak Chopra

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral identificar, por meio de pesquisa no Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, autarquia federal com sede em Brasília, as competências gerenciais consideradas relevantes para o exercício dos cargos de chefia, na perspectiva dos subordinados de cada diretoria do DNPM, com vistas ao conhecimento das diversas necessidades de cada área e um aprimoramento destas competências. O universo da pesquisa foi caracterizado pelos servidores lotados em seis diretorias da autarquia. A amostra constitui um subconjunto da população de cada diretoria, os quais, para a presente pesquisa, foram agrupados, bem como, por tempo maior ou menor que dez anos de efetivo exercício. O questionário estruturado para verificar as competências gerenciais mais importantes, na visão dos liderados, compõe-se de quinze competências gerenciais, dentre as quais cada servidor assinalou as cinco competências gerenciais julgadas mais importantes, na sua perspectiva e relacionou-as por ordem de importância. Na visão geral dos subordinados, de acordo com o grau de importância das competências, destacaram-se, em ordem decrescente de importância: Planejamento e Organização, Trabalho em Equipe, Comprometimento, Liderança e Gestão do Conhecimento. Os resultados obtidos em cada diretoria específica se apresentaram ligeiramente diferentes da visão geral, em decorrência das especificidades de cada área e da adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho. Assim, espera-se que o desenvolvimento futuro dessas competências gerenciais possa contribuir para o fortalecimento das equipes de trabalho e para a adequação das mudanças institucionais à exigência da sociedade, com vistas ao constante aprimoramento dos servidores públicos ocupantes de cargos de direção, de forma a subsidiar sua atuação em um ambiente gerencial cada vez mais complexo e exigente.

Palavras-chave: Gestão Pública. Competências Gerenciais. Perspectiva dos Subordinados.

ABSTRACT

The general objective of this study was to identify, through research at DNPM (National Department of Mineral Production), autarchical federal agency headquartered in Brasilia, the management skills considered relevant to the exercise of leading positions, from the perspective of subordinates in each DNPM's department, in order to know the multiplal necessities of each area and an improvement of these skills. The universe of the research was characterized by servers stationed at six departments of the autarky. The sample is a subset of the population of each department, which, for the present research, were grouped as well, for more or less time than ten years of effective exercise. The questionnaire, structured to verify the most important management skills in the view of those being led, is composed of fifteen management skills, among which each server pointed the five, he judged the most important ones and listed them in order of importance. In the overview of the subordinates, according to the degree of importance of the skills, the highlights were, in descending order of importance: Planning and Organization, Teamwork, Commitment, Leadership and Knowledge Management. The results obtained in each specific department presented a slightly different overview, due to the specificities of each area and the fit between the individual and the work position. Thus, it is expected that the future development of these management skills can contribute to the strengthening of working teams and the adequacy of the institutional changes accordingly to the requirement of society, to the constant improvement of the public servants occupying management positions in order to subsidize its activities in a management environment increasingly complex and demanding.

Key words: Public Management. Management skills. Perspective of subordinates.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Definição de competência como intercessão de conhecimentos, habilidades e atitudes	20
Figura 2: Estrutura organizacional do Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM	29
Gráfico 1: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIRE	47
Gráfico 2: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIRE com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	47
Gráfico 3: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIRE com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	48
Gráfico 4: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DGDAM	49
Gráfico 5: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGDAM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	50
Gráfico 6: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGDAM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	51
Gráfico 7: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIPAR.....	52
Gráfico 8: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPAR com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	53
Gráfico 9: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPAR com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	54
Gráfico 10: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIPLAM	54
Gráfico 11: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPLAM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	55

Gráfico 12: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPLAM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	56
Gráfico 13: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DGTM	56
Gráfico 14: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGTM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	57
Gráfico 15: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGTM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	58
Gráfico 16: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIFIS	59
Gráfico 17: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIFIS com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	60
Gráfico 18: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIFIS com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM	61
Gráfico 19: Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da sede do DNPM	64
Quadro 1: Relação das competências gerenciais avaliadas, por grau de importância, pelos subordinados, com lotação nas seis diretorias do DNPM	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGADM	Diretoria de Gestão Administrativa
DGTM	Diretoria de Gestão de Títulos Minerários
DIFIS	Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária
DIPAR	Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios
DIPLAM	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração
DIRE	Diretoria-Geral
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GPC	Gestão de Pessoas por Competência
PEC	Plano Especial de Cargos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal

LISTA DE SÍMBOLOS

E_0	Erro Amostral Tolerável
N	Tamanho da População
n	Tamanho da Amostra
n_0	Primeira Aproximação do Tamanho da Amostra

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 A Função Gerencial.....	17
1.2 Principais Conceitos de Competências	18
1.3 Competências Gerenciais.....	22
1.4 Identificação e Mapeamento de Competências	25
2 METODOLOGIA	28
2.1 Caracterização da Organização	28
2.2 Justificativa para a Pesquisa	31
2.3 Procedimentos Metodológicos	33
2.3.1 <i>Classificação da Pesquisa</i>	33
2.3.2 <i>Perfil da Amostra</i>	35
2.3.3 <i>Amostragem, Coleta e Tratamento de Dados</i>	38
3 DISCUSSÃO E RESULTADOS	43
3.1 Identificação das Competências Gerenciais mais importantes na visão dos subordinados – Estudo de Caso no DNPM	43
3.2 Considerações sobre gestão pública e diagnóstico geral das competências gerenciais na visão dos subordinados do DNPM	63
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria-Geral – DIRE	71
APÊNDICE B - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Gestão Administrativa – DGADM	79
APÊNDICE C - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios – DIPAR	87
APÊNDICE D - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração – DIPLAM	90
APÊNDICE E - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Gestão de Títulos Minerários – DGTM	98
APÊNDICE F - Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária – DIFIS	106
APÊNDICE G - Competências Gerenciais por Grau de Importância na visão geral dos Subordinados da Sede do DNPM	114
APÊNDICE H - Formulário de Pesquisa sobre Competências Gerenciais aplicado no DNPM	115

INTRODUÇÃO

O perfil gerencial dos dirigentes públicos no Brasil encontra-se em processo de mudança. Tal mudança, visivelmente necessária, é realizada por muitos órgãos públicos, porém, de forma ainda bastante incipiente.

As competências gerenciais, necessárias ao exercício dos cargos de chefia, tanto para gestores de empresas privadas, quanto para dirigentes públicos, têm sido tema bastante discutido atualmente.

No setor público torna-se cada vez mais necessária a formação e o desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitem uma atuação mais efetiva da chefia na melhoria dos diversos aspectos do contexto do trabalho. Os gestores, por meio do desenvolvimento das competências gerenciais, devem ser capazes de equilibrar o alcance das necessidades individuais dos colaboradores, bem como, suprir as necessidades atuais e futuras da organização.

Um dos desafios da gestão contemporânea consiste na necessidade e na capacidade de lidar com mudanças e transformações, que tendem a ser cada vez mais diversificadas, imprevistas e rápidas. Desta forma, cada colaborador, e em especial cada gerente, precisa ser capaz de compreender os desafios que a organização enfrenta e de identificar os elementos que podem afetar o desempenho da organização (TONET; GONÇALVES, 2009).

Em consequência das alterações que vem sendo realizadas no modo de trabalho das instituições públicas, verifica-se que a qualidade da gestão dos dirigentes públicos é fato primordial para o alcance de melhores resultados pela administração pública.

As atividades de direção, chefia e assessoramento no setor público, possuem características peculiares, pois buscam produzir resultados utilizando recursos, tecnologias e quantidade de colaboradores, muitas vezes, limitados; devendo ser, portanto, objetos de constante aperfeiçoamento.

O aprimoramento do desempenho gerencial constitui-se objeto de estudo que tem despertado um elevado interesse de teóricos, organizações e pesquisadores, devido à influência que as competências dos gestores exercem sobre o desempenho das equipes de trabalho e sobre os resultados da organização.

Visto que, nas equipes de trabalho, os subordinados são as pessoas diretamente afetadas pelas práticas gerenciais dos dirigentes, constatou-se a necessidade de identificar, por meio da perspectiva dos seus liderados, as competências gerenciais mais importantes para o exercício dos respectivos cargos de chefia, em determinado contexto específico.

O presente estudo buscou, por meio de pesquisa no Departamento Nacional de Produção Mineral, autarquia federal com sede em Brasília, identificar as competências gerenciais consideradas relevantes para o exercício dos cargos de chefia, na visão dos subordinados de cada diretoria da instituição, as quais poderão subsidiar futuros programas de treinamento e desenvolvimento gerencial específicos, capazes de atender às diversas necessidades, com vistas a um aprimoramento destas competências.

A administração pública federal tem passado por diversas mudanças no campo da gestão de pessoas. A melhoria da capacidade de gestão das organizações públicas tem sido uma exigência do próprio Estado, bem como, da sociedade.

O desenvolvimento do quadro gerencial é uma das áreas de relevante interesse do governo federal, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço público. Portanto, o gestor precisa estar preparado para implementar de forma eficaz as políticas públicas, aliando a habilidade para a gestão de recursos à tomada de decisão fundamentada, com foco no alcance dos resultados planejados (MACIEL; GONÇALVES, 2008).

Salienta-se que o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, pelo qual foi instituída a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, dispõe, entre suas diretrizes: “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento”.

O investimento de recursos, pelos órgãos públicos no Brasil, com vistas a aprimorar o perfil gerencial dos dirigentes públicos, muitas vezes, é realizado, ainda, de forma bastante incipiente, como ocorre no caso da autarquia objeto de estudo.

Com relação ao aspecto social, a pesquisa objetivou avaliar a percepção de servidores do DNPM acerca das competências gerenciais mais relevantes, de forma específica para cada diretoria, na visão dos próprios subordinados, com o objetivo de colaborar para a melhoria do desempenho das equipes de trabalho e o consequente alcance de melhores resultados na administração pública.

Do ponto de vista acadêmico, observa-se que, cada vez mais, a melhoria do desempenho gerencial tem despertado elevado interesse de organizações, pesquisadores e teóricos, devido à influência que as competências gerenciais possuem sobre os resultados da organização, por isso, o presente trabalho busca possibilitar a discussão acerca da importância do desenvolvimento gerencial dos dirigentes públicos, na perspectiva dos agentes diretamente afetados pelas ações e decisões desses gestores.

Sob a ótica do pesquisador, o estudo foi realizado com a finalidade de atribuir a importância devida ao processo de aprimoramento gerencial dos dirigentes públicos no âmbito da autarquia, tendo em vista a necessidade de discussão acerca do tema competências gerenciais e a consequente implantação de programa de desenvolvimento gerencial no DNPM, haja vista a inexistência de ações institucionais nesse sentido.

Considerando que contextos diversos e atividades profissionais diferentes requerem um conjunto específico de características gerenciais, mostra-se relevante a análise das competências críticas, junto aos subordinados de cada diretoria, para contribuir, de maneira mais efetiva, para a implementação das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal (PNDP).

A identificação das competências consideradas relevantes e que poderão ser desenvolvidas entre os gestores das diferentes diretorias poderá ser utilizada para a elaboração de propostas de programas de desenvolvimento gerencial capazes de atender às diversas necessidades específicas de cada área.

O presente trabalho acadêmico buscou, portanto, responder a seguinte questão: Quais as competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados de cada diretoria do Departamento Nacional de Produção Mineral?

Assim, seu objetivo geral, pretendeu identificar as competências gerenciais mais importantes, na visão dos subordinados de cada diretoria do DNPM, com vistas ao desenvolvimento de futuros treinamentos gerenciais específicos para cada necessidade, respeitando as especificidades de cada área; tendo como objetivos específicos: identificar as competências mais importantes para os gestores de cada diretoria do DNPM, na visão dos subordinados; classificar por grau de importância, na percepção dos subordinados de cada diretoria do DNPM, as competências gerenciais identificadas anteriormente; bem como, listar as competências prioritárias

a serem desenvolvidas pelos gestores, do ponto de vista dos liderados, de modo a possibilitar o planejamento de futuros programas de formação e desenvolvimento gerenciais específicos para cada área, com base na visão dos colaboradores que são diretamente afetados pelas práticas de gerenciamento.

No tocante à estruturação, o presente estudo foi construído em seis capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, por meio da qual se aborda a importância do desenvolvimento das competências gerenciais no setor público, bem como, explicita-se o problema e os objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo versa sobre o referencial teórico utilizado no trabalho. O capítulo seguinte aborda a caracterização da organização na qual foi efetivado o estudo de caso, além de indicar a justificativa e os demais tópicos metodológicos utilizados na pesquisa.

No quarto capítulo foram apresentados a discussão e os resultados do estudo, dispondo os gráficos de porcentagens relativas das competências gerenciais mais importantes na visão dos subordinados, de forma segmentada por diretoria e tempo de efetivo exercício na instituição.

O quinto capítulo trata das conclusões inferidas por meio da pesquisa e, por fim, no sexto capítulo são apresentadas a bibliografia utilizada como referência para toda a construção do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A Função Gerencial

Os dirigentes exercem um papel de extrema importância no contexto organizacional. Compete a esses profissionais a função do gerenciamento da força de trabalho, os quais se responsabilizam pela utilização de todo o potencial humano presente na instituição, por meio da própria autoridade formal que possuem.

As mudanças verificadas nos contextos de trabalho requerem alterações nos modelos de gerenciamento, e, por consequência, modificações nos atributos necessários ao perfil gerencial.

Já não se mostra suficiente o gestor possuir conhecimento sobre a sua área específica de atuação, é relevante, mais que isso, que o profissional tenha domínio de toda a complexidade inerente às funções gerenciais.

O papel gerencial demanda um constante aprendizado, tendo em vista a relevância desses profissionais para o alcance das metas e objetivos da instituição, ao passo que coordena esforços de diversos atores no ambiente organizacional.

Demonstra-se necessário, portanto, além de aptidões técnicas, a compreensão de todo o ambiente de trabalho no qual se encontra inserido, por meio de uma visão holística.

Diversos são os desafios enfrentados pela gerência, dentro de uma instituição: a coordenação das atividades, a colaboração entre os membros desta organização e a promoção do comprometimento à cultura da empresa.

Considerando o dirigente público, é de sua responsabilidade assessorar, planejar, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas, bem como, atuar diretamente nos processos deliberativos e decisórios, com vistas a utilizar, de forma mais adequada possível, os recursos recebidos para a produção de benfeitorias públicas (SACHS, LOPES e DOWBOR, 2010).

Torna-se necessário, portanto, desenvolver nos dirigentes a responsabilidade no gerenciamento das pessoas que lhe são subordinadas, demonstrando o importante papel de influência e orientação que exercem sobre o desempenho dos

indivíduos, na construção e manutenção de equipes comprometidas e, conseqüentemente, sobre os resultados da organização.

No tocante às organizações públicas, o aprimoramento da gestão constitui-se exigência do Estado. Na busca de alcançar uma maior efetividade, como provedor de serviços públicos, o Estado tem o dever de priorizar o desenvolvimento técnico e gerencial de seus dirigentes, nos diversos setores e organizações públicas.

A profissionalização dos servidores públicos, portanto, deve ser pautada não apenas na busca de uma maior eficiência técnica, ela deve levar em conta toda a natureza do trabalho que os agentes públicos realizam, de forma a atender toda a complexidade de atributos exigidos pelo exercício da função pública.

1.2 Principais Conceitos de Competências

As alterações no contexto do trabalho, das organizações governamentais, geraram mudanças nos papéis exercidos pelos dirigentes públicos. A necessidade de uma maior flexibilidade e de uma maior velocidade nas decisões afetou diretamente a estrutura de poder das organizações públicas e, por conseqüência, o perfil dos servidores, dos quais se requereu um maior grau de autonomia e iniciativa, de forma a atender às exigências da sociedade.

Nesse contexto, torna-se necessário o aprimoramento desses profissionais, com relação não somente ao aspecto técnico do trabalho, como também à postura gerencial e ao relacionamento no ambiente organizacional.

Novos instrumentos de gerenciamento estão se consolidando, havendo a necessidade de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes nos gestores, ou seja, o desenvolvimento de competências.

“O modelo de trabalho atual caracteriza-se por ser mais cognitivo, fluido e incerto; tendo exigido, cada vez mais, competências que implicam em maior responsabilidade, adaptabilidade e habilidade relacional” (ZANELLI, 2014, p. 29).

O crescente desafio do desenvolvimento gerencial tem pressionado os dirigentes públicos na busca do aprimoramento constante da gestão, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

O Governo Federal, na busca de alinhar os processos e práticas de gestão de pessoas às tendências modernas de gerenciamento, por meio do Decreto nº 5.707

de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, inseriu o modelo de Gestão por Competências nas instituições públicas.

Os órgãos públicos, com vistas a atender essa demanda do Governo, devem começar a pensar acerca de como implementar uma administração baseada nas competências do servidor, de forma a conduzir as instituições a uma modernização da gestão.

Essa reflexão acerca das competências está intimamente relacionada com a reflexão sobre os processos de trabalho dentro da organização. O maior domínio dos métodos de trabalho e das dinâmicas existentes na instituição favorece a correta definição das competências necessárias para cada contexto.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua implementação no ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes sentidos e conotações dentre os estudiosos.

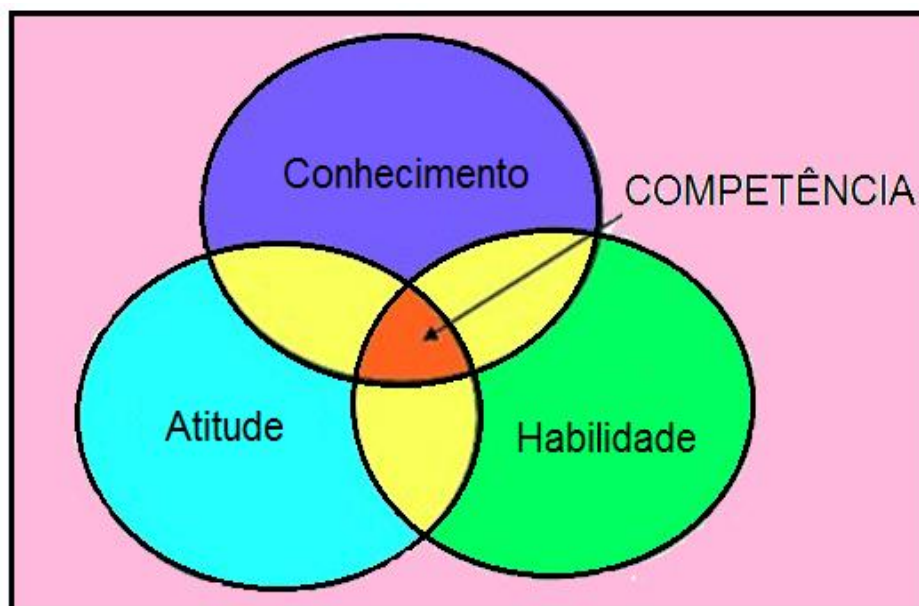
Diversos são os conceitos de competências. Competência é a característica que um indivíduo possui que o impulsiona a um desempenho superior na realização de determinada tarefa.

É um atributo relacionado com a capacidade de tomar decisões adequadas diante de desafios. Contempla um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para a efetivação produtivas de tarefas.

Para Deluiz (1996), competência refere-se à capacidade de articular conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para solucionar problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em um determinado contexto de trabalho (Figura 1).

As ações dos profissionais se efetivam por meio do conjunto dessas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que possuem e que são aplicadas na execução de suas tarefas.

Figura 1 – Definição de competência como intercessão de conhecimentos, habilidades e atitudes.



Fonte: DELUIZ (1996, p.15-21), adaptação do autor.

Para Zarifian (2001), as competências são um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. É a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas. Zarifian (2001) relaciona competência não a um conjunto de qualificações que capacita o indivíduo a exercer determinada atividade, mas às próprias realizações da pessoa, isto é, aquilo que ela produz em determinado contexto.

Robbins (2003, p. 123), define competências como, “os conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem que ela atinja com sucesso os resultados que deseja”.

Atualmente, contudo, uma definição bastante utilizada para competência é baseada no CHA, ferramenta que estabelece o conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) que um profissional detém para desempenhar determinada função, na busca de um resultado esperado.

No contexto da gestão pública, para fins dessa pesquisa, será utilizada a definição de competências apresentada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, como sendo um conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Salienta-se, bem como, que o referido Decreto nº 5.707/2006 tem como uma das suas finalidades a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição.

A abordagem da definição de competências baseada na tríade CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes – possui uma ampla aceitação e aplicabilidade, visto que consegue integrar diferentes e importantes dimensões do trabalho.

O conhecimento refere-se ao saber teórico. Constitui-se um conjunto de informações articuladas que estão à disposição de cada pessoa e que influenciam seu comportamento. O conhecimento encontra-se compreendido no domínio cognitivo do indivíduo.

Como preconiza Trevisan (2004), a aquisição de conhecimentos é realizada por meio de um processo educacional, no qual cada indivíduo aprende através de estímulos e relações de causa e efeito entre eventos, com a finalidade de desenvolver o seu intelecto.

De acordo com Maximiano (2000), os conhecimentos são utilizados como referência para a compreensão dos eventos e servem como sustentação para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais amplo o conjunto de conhecimentos de determinada pessoa, maior a quantidade de fenômenos que ela se torna apta a interpretar.

A habilidade é o saber fazer. Compreende a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados. Por meio da habilidade, o indivíduo utiliza o conhecimento que possui de forma eficaz. Relaciona-se ao domínio psicomotor.

Para Brandão e Guimarães (2001), a habilidade é a capacidade do indivíduo de fazer uso, de modo produtivo, de conhecimentos adquiridos, a fim de utilizá-los numa determinada ação, com o propósito de atingir um objetivo definido.

A atitude se relaciona à ação, muitas vezes, determinadas por meio de crenças, princípios e valores do indivíduo, isto é, dos aspectos sociais pertinentes ao trabalho. Pertence, portanto, ao âmbito afetivo. A atitude refere-se ao querer ser ou querer fazer, ou seja, sua predisposição em realizar de determinada atividade.

Segundo Robbins (2002), a atitude possui três principais elementos: o elemento cognitivo, que se relaciona a uma crença, o componente afetivo, o qual se refere às emoções do indivíduo, e o elemento comportamental, que compreende a intenção de se comportar de uma determinada forma.

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por “crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o querer ser e o querer agir”. (CARVALHO; PASSOS; SAVAIVA, 2008, p. 37).

A integração do conhecimento e das habilidades às atitudes, e a consequente manifestação por meio de ações no trabalho, tanto propicia elevados ganhos para a empresa, como estimula o desenvolvimento das pessoas, trazendo benefícios para todos os atores da organização.

E segundo Bitencourt (2005) o desenvolvimento das competências no contexto das instituições dá-se pela apropriação do conhecimento em ações no trabalho, indicando que é a partir deste momento que a aplicação das competências agrega valor às atividades e à organização.

A gestão por competências se apresenta como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

O setor público também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora, que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000).

1.3 Competências Gerenciais

Com relação ao tipo de papel ocupacional desempenhado pelas pessoas nas organizações, podem-se classificar as competências como técnicas ou gerenciais.

As competências técnicas são aquelas requeridas pelos profissionais que desempenham atividades especializadas ou operacionais, e possuem como base o conhecimento adquirido na formação profissional.

As competências gerenciais, nas quais se baseiam a presente pesquisa, correspondem às condutas esperadas dos profissionais que exercem atividades de direção ou supervisão.

Conforme Bitencourt (2001), as competências gerenciais são caracterizadas como o processo contínuo de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes, a partir da interação com outros colaboradores no ambiente de trabalho, de forma a adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Competência gerencial refere-se ao ato de administrar, com vistas a obter o melhor desempenho possível da equipe. Compreende a capacidade de desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes no local de trabalho, de forma a direcionar os funcionários a tornarem-se mais eficazes.

As mudanças observadas no contexto público e as transformações na sistemática do trabalho ampliaram a necessidade de aprimoramento das competências dos dirigentes públicos e a profissionalização destes gestores.

Nesse cenário de transformações que as instituições públicas estão inseridas, discutir acerca das competências dos administradores é cada vez mais necessário, na busca de um melhor desempenho das organizações, num ambiente de tecnologias, elementos materiais, recursos humanos e orçamentos limitados.

Tem-se observado, portanto, mudanças no papel dos administradores públicos, que se tornam responsáveis por direcionar o funcionamento das instituições por meio da alteração de processos e formas de gerenciamento do quadro de servidores.

Os dirigentes públicos, por meio das competências gerenciais, devem desenvolver a capacidade de coordenação de seus subordinados, melhorar a qualidade dos processos de trabalho e aprimorar a prática de resolução de problemas, com vistas a elevar o desempenho da instituição e o fortalecimento de sua função social.

Ruano (2003) ressalta que a gestão por competências é um conceito que abrange conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto individuais quanto organizacionais. Parte-se de uma visão sistêmica da administração de recursos

humanos, com vistas à construção de uma ferramenta de gerenciamento por competências. Nesse sentido, a gestão por competências aparece como um modelo de estratégia organizacional que pode ser adotada por profissionais de recursos humanos, como forma de tornar o seu papel efetivamente estratégico nas empresas.

“A implementação de um sistema de competências requer o enfrentamento de uma série de desafios, pois ainda há alguns desentendimentos quanto ao conceito de competências” (RUANO, 2003, p. 33).

Por meio do gerenciamento por competências os dirigentes podem orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

Os gestores, com vistas ao fortalecimento do seu papel de liderança, portanto, tornam-se cada vez mais coparticipantes do processo de incentivo ao desenvolvimento e aprimoramento pessoal e profissional dos seus subordinados, e exercem uma elevada influência, até mesmo sendo utilizados como exemplo, para os outros profissionais da empresa.

Segundo Brito (2005), o perfil de competência gerencial é definido como a descrição do conjunto de conhecimentos – saber conceitual, habilidades – componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer, e atitudes – componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal, que permite a instituição manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial.

Segundo Decrane Junior (1996, p.45):

As competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar.

Salienta-se, portanto, a relevância do desenvolvimento gerencial para as instituições governamentais, visto que o administrador público exerce um papel de formador e orientador dos seus subordinados, sendo necessária a realização do mapeamento das competências gerenciais específicas para cada contexto, e a revisão constante do papel desses dirigentes, com vistas ao seu aprimoramento.

Segundo Gramigna (2007), a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas difundido nos Estados Unidos, que chegou ao Brasil em 1990 através das multinacionais, e pode ser definido como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

1.4 Identificação e Mapeamento de Competências

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, a definição de indicadores de desempenho nos diversos níveis corporativos e metas, para identificar as competências necessárias na concretização do desempenho esperado.

Carbone et al (2005) salientam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo.

O mapeamento das competências gerenciais, portanto, deve estar alinhado aos objetivos da organização e considerar a estratégia e a cultura como pontos norteadores desse processo (ENAP, 2009).

Levando-se em conta que o domínio de determinadas competências promove o alcance de desempenhos superiores dos profissionais, a ferramenta do mapeamento de competência propõe-se a identificar e gerenciar a lacuna de competências, com vistas a reduzir a disparidade entre as competências necessárias à obtenção de determinado resultado e aquelas já existentes na organização ou nos profissionais.

Com o intuito de realizar esse mapeamento, a instituição poderá utilizar diversas técnicas, na busca de um diagnóstico específico de competências para cada contexto, permitindo a identificação das competências que precisam ser aprimoradas, bem como, o planejamento de ações de melhoria que envolvam todas as atividades de responsabilidade da gestão de pessoas.

Mapear competências significa identificar as competências necessárias a cada cargo, área ou atividade profissional, que são essenciais para o alcance das estratégias da empresa.

“O mapeamento possibilita identificar a lacuna de competências, isto é, a disparidade entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na instituição” (CARBONE, 2005, p.55).

Nesse contexto, compreender e mapear as competências dos gestores públicos podem trazer muitos benefícios para as instituições e para o ambiente de trabalho, permitindo a identificação de quais competências são mais importantes em cada contexto, e quais deverão ser desenvolvidas com mais prioridade.

Diversas são as técnicas existentes que podem ser utilizadas para o mapeamento de competências, quais sejam:

- Análise documental (avaliação da missão, da visão de futuro, das diretrizes e objetivos institucionais, bem como, de outros documentos referentes à estratégia da organização);
- Entrevista (busca-se identificar a percepção dos entrevistados com relação às informações levantadas na análise documental, com vistas a verificar as competências importantes à organização);
- Observação (o procedimento baseia-se no exame das competências pertinentes a determinado tipo de trabalho);
- Questionário (método bastante utilizado para realizar o mapeamento de competências importantes a determinado contexto organizacional);
- Escala de avaliação (técnica aplicada no questionário, que consiste na utilização de uma escala por meio da qual os pesquisados que responderem ao questionário podem avaliar o grau de importância das competências).

Os procedimentos utilizados na identificação de competências integram o processo de interpretação do conteúdo do trabalho. O mapeamento é realizado com a finalidade de estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao profissional para desempenhar satisfatoriamente sua função laboral.

No presente estudo, buscou-se realizar a identificação das competências gerenciais mais relevantes, classificando-as por grau de importância, na perspectiva

dos subordinados de cada diretoria do DNPM, visto que os liderados são os atores mais afetados pelos modelos de gerenciamento dos respectivos dirigentes.

Não se pretende, entretanto, por meio desta pesquisa, operacionalizar todo o processo de mapeamento de competências gerenciais nas diretorias do DNPM, tendo em vista que o referido processo se mostra bastante complexo e seria necessária toda uma equipe tecnicamente habilitada para executar a função de mapear as competências no âmbito do quadro gerencial da autarquia.

A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores surge como desafio adicional, não apenas para atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem de competências a todos os processos de gestão de pessoas das organizações de governo (ENAP, 2009).

O produto da identificação das competências pode ser aplicado em diversas funções da organização, tais como: o reconhecimento das necessidades de aprendizagem, a definição dos objetivos instrucionais, a elaboração de conteúdos programáticos de treinamento e desenvolvimento dos gestores, a elaboração de trilhas de aprendizagem, bem como, o compartilhamento de competências entre os gestores e seus subordinados.

A identificação e o mapeamento de competências e o seu alinhamento aos objetivos organizacionais mostram-se elevados desafios para a gestão de pessoas no setor público.

2 METODOLOGIA

2.1 Caracterização da Organização

O Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, na forma da Lei nº 8.876 de 02 de maio de 1994, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira, com sede em Brasília/DF e jurisdição em todo Território Nacional.

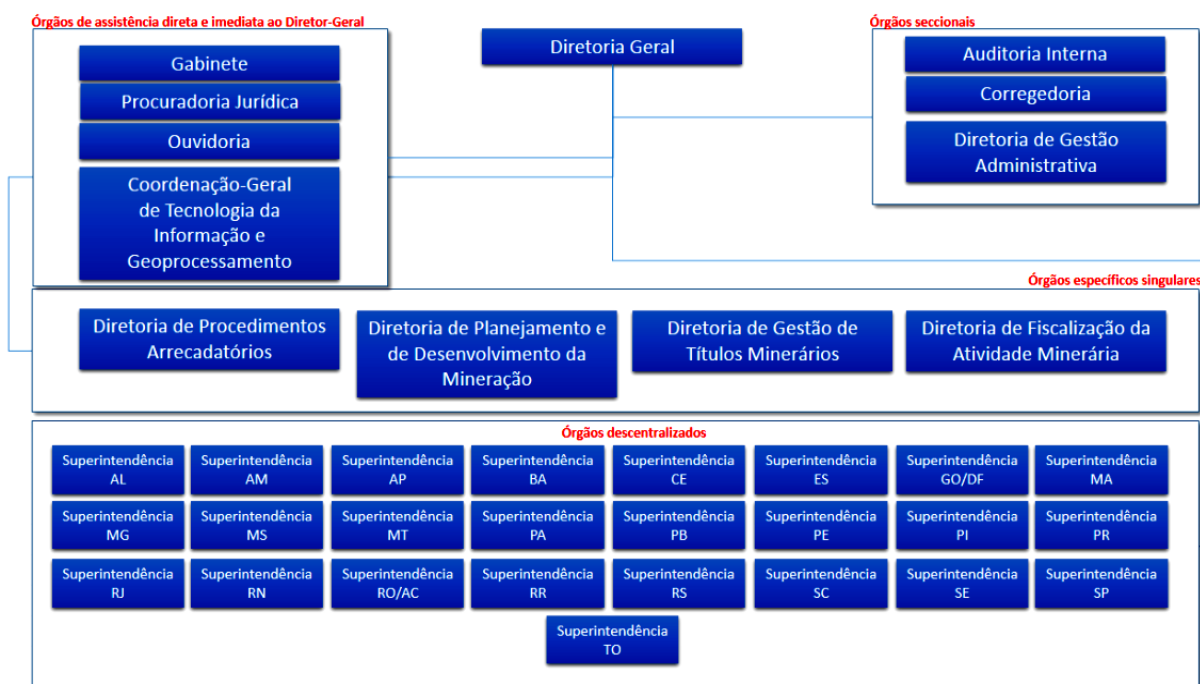
O DNPM tem por finalidade promover o planejamento e o fomento da exploração mineral e do aproveitamento dos recursos minerais e gerenciar as pesquisas geológicas, minerais e de tecnologia mineral, bem como assegurar, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional, na forma do que dispõem o Código de Mineração, o Código de Águas Minerais, os respectivos regulamentos e a legislação que os complementa.

Sua missão constitui-se em gerir o patrimônio mineral brasileiro, de forma social, ambiental e economicamente sustentável, utilizando instrumentos de regulação em benefício da sociedade.

A visão de futuro do DNPM pauta-se em ser reconhecido pela sociedade como uma instituição de excelência, capaz de gerir o patrimônio mineral de forma sustentável para o interesse da nação. E, dentre os valores da instituição, destacam-se: ética; continuidade administrativa; imparcialidade; criatividade; iniciativa; conhecimento como base para decisão; lealdade à função de estado que exerce; eficiência e eficácia; excelência naquilo que faz; transparência; responsabilidade social; compromisso social; credibilidade e valorização do servidor.

De acordo com a Portaria nº 247, do Ministério de Minas e Energia, de 08 de abril de 2011, publicada no Diário Oficial da União de 11 de abril de 2011, a qual aprovou o Regimento Interno do Departamento Nacional de Produção Mineral, a estrutura organizacional do DNPM é formada por 6 (seis) Diretorias, quais sejam: Diretoria-Geral, Diretoria de Gestão Administrativa, Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração, Diretoria de Gestão de Títulos Minerários e Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária, 25 Superintendências Estaduais e 07 Escritórios Regionais (Figura 2).

Figura 2 - Estrutura Organizacional do Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM.



Fonte: <http://www.dnpm.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/dnpm/paginas/institucional/estrutura>.

A citada autarquia é constituída por um conjunto de 974 servidores, distribuídos na sede em Brasília, nas superintendências estaduais e nos escritórios regionais, dentre os quais se destacam àqueles enquadrados no Plano Especial de Cargos – PEC, bem como, os servidores com ingresso recente na autarquia, enquadrados nas recentes carreiras do DNPM.

Mais especificamente a sede do DNPM, em Brasília, é composta por um total de 180 servidores, distribuídos nas seis diretorias da autarquia, da seguinte forma:

- Diretoria-Geral – 24 servidores,
- Diretoria de Gestão Administrativa – 68 servidores,
- Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios – 07 servidores,
- Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração – 19 servidores,
- Diretoria de Gestão de Títulos Minerários – 40 servidores, e
- Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária – 22 servidores.

Considerando-se a estrutura do órgão, ficou estabelecido que a realização da presente pesquisa no âmbito do DNPM seria operacionalizada na sede da autarquia, de forma individualizada por cada diretoria, devido às especificidades de cada área, com vistas a um efetivo atendimento das particularidades de cada unidade.

A instituição objeto de estudo é formada por diretorias que possuem características próprias, por isso, a necessidade de implementação da pesquisa de uma forma mais específica.

A presente autarquia federal é dirigida por um Diretor-Geral e cinco Diretores. As atribuições, em linhas gerais, de cada diretoria estão dispostas conforme segue, de acordo com o Regimento Interno do DNPM:

- A Diretoria-Geral representa a autoridade máxima do órgão;
- Compete à Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios gerenciar as receitas, coordenar e controlar a arrecadação do DNPM;
- À Diretoria de Planejamento e de Desenvolvimento da Mineração compete compatibilizar o planejamento setorial das atividades de mineração no País com o planejamento institucional; bem como, coordenar o processo de planejamento estratégico, acompanhar e avaliar o desempenho das atividades do DNPM;
- Incumbe à Diretoria de Gestão de Títulos Minerários o planejamento, gerenciamento e padronização das atividades relacionadas à outorga de títulos minerários de exploração e aproveitamento de recursos minerais;
- As atividades concernentes à Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária compreendem a coordenação e o gerenciamento dos processos de planejamento e execução de ações de fiscalização das atividades minerárias no País;
- Por fim, cabe à Diretoria de Gestão Administrativa, dentre outras funções, coordenar, executar, normatizar, controlar, orientar e supervisionar as atividades inerentes aos Sistemas Federais referentes à execução orçamentária e financeira, contabilidade, organização e inovação institucional, recursos humanos, materiais, patrimoniais, serviços gerais e de gestão de documentos, no âmbito do DNPM.

Salienta-se, em especial, a responsabilidade regimental da Diretoria de Gestão Administrativa do DNPM em promover a gestão do conhecimento e de competências na autarquia, bem como, oferecer o devido suporte à Divisão de Desenvolvimento de Pessoal, com vistas ao alcance das seguintes atribuições: planejar, elaborar, executar e acompanhar o programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional dos servidores, abrangendo as áreas técnica, gerencial e intelectual; realizar programa de treinamento dos dirigentes da autarquia para aperfeiçoamento da gestão, objetivando o alcance das metas organizacionais; promover o desenvolvimento de chefias de nível operacional e intermediário, objetivando a habilitação destas para o alcance de níveis gerenciais superiores.

Tendo em vista as especificidades de cada diretoria, buscou-se, por meio desta pesquisa, identificar as competências gerenciais mais importantes para os dirigentes públicos, que precisam ser desenvolvidas para a melhoria das atividades de gestão, sob o ponto de vista dos subordinados, isto é, na percepção dos indivíduos mais afetados pelo estilo gerencial dos administradores.

2. 2 Justificativa da Pesquisa

O Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, na forma da Lei nº 8.876 de 02 de maio de 1994, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira, com sede em Brasília/DF e jurisdição em todo Território Nacional.

A presente instituição é constituída por um conjunto de servidores enquadrados em diversas gerações, dentre os quais, servidores experientes com muitos anos dedicados ao Órgão, enquadrados no Plano Especial de Cargos – PEC, bem como, servidores com ingresso recente na Autarquia, realizado por meio das seleções públicas ocorridas nos anos de 2006 e 2010, enquadrados nas recentes carreiras do DNPM, contabilizando 974 servidores.

Além dos servidores efetivos, a autarquia possui em seu quadro de trabalho, 07 servidores requisitados de outros órgãos, 22 servidores nomeados em cargo em comissão, 38 em exercício descentralizado, contabilizando um total de 1.041

colaboradores, distribuídos na sede – em Brasília, nas 25 Superintendências Estaduais e 07 Escritórios Regionais.

Nos anos de 2006 e 2010 houve o ingresso na instituição, por meio de concurso público, de cerca de quinhentos servidores. Contudo, em alguns anos, verificou-se uma grande redução desse quantitativo, seja por exoneração ou por vacância.

Em virtude do número insuficiente de servidores para o atendimento das elevadas demandas da Coordenação de Recursos Humanos, durante um longo período, o planejamento e a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento gerencial dos servidores constituíam-se elevados desafios.

A escassez de servidores, o orçamento reduzido e a necessidade de priorizar, muitas vezes, treinamentos técnicos, dificulta a atuação, por parte da Coordenação de Recursos Humanos, na busca de implementar ações de caráter gerencial para os servidores da autarquia.

O DNPM ainda não possui em sua estrutura um setor, ou mesmo uma equipe de servidores tecnicamente habilitados para a função de executar o mapeamento de competências no âmbito do seu quadro, por isso, a responsabilidade de identificar as necessidades gerenciais de treinamento na instituição recai na própria Coordenação de Recursos Humanos, em parceria com as diretorias da autarquia.

Independentemente das diferentes características que marcam as gerações de servidores, bem como, das especificidades de cada diretoria, o que pode ser verificado no cotidiano do órgão é a necessidade de implementação de um projeto voltado para a melhoria da qualificação profissional e o aprimoramento das habilidades gerenciais dos servidores públicos do DNPM, detentores de cargos de chefia.

Salienta-se que, na atual conjuntura, um dos principais desafios aos gestores de instituições públicas representa a implementação da gestão de pessoas alinhada ao conceito de competências, de forma a se adequar às diretrizes do Decreto 5707/06, que torna obrigatória a implantação, no setor governamental, do sistema de gestão por competências. No entanto, parece existir até a presente data, dificuldade na condução de um programa de desenvolvimento gerencial específico no âmbito do DNPM.

Visto que os subordinados são as pessoas diretamente afetadas pelas práticas gerenciais dos dirigentes, e diante das limitações apresentadas, verificou-

se, por meio desse trabalho, a importância de se identificar, em cada diretoria do DNPM especificamente, por meio da perspectiva dos seus próprios subordinados, as principais competências gerenciais dos dirigentes públicos que se mostram mais importantes e precisam ser desenvolvidas com maior prioridade.

Os resultados identificados ajudarão na compreensão das características desejáveis aos gestores públicos e o desenvolvimento dessas competências gerenciais contribuirá para a melhoria do desempenho do indivíduo no trabalho e, conseqüentemente, para o aperfeiçoamento do desempenho institucional e da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

2.3 Procedimentos Metodológicos

2.3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 139), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico, e por meio dela se pode conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”.

A presente pesquisa possui características descritivas, tendo em vista a tentativa de se reproduzir as características de um grupo, de forma a se verificar quais competências gerenciais são mais relevantes, na visão dos subordinados, de forma específica para cada diretoria, na busca de estimar os principais elementos que precisam ser desenvolvidos de acordo com cada população.

Para Collis e Roger (2005, p. 23-25), a pesquisa descritiva “é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Os dados compilados costumam ser quantitativos, e as técnicas estatísticas são geralmente usadas para resumir as informações.

No estudo em questão, buscou-se identificar as principais competências gerenciais que precisavam ser desenvolvidas, na visão dos subordinados de cada diretoria do DNPM, isto é, dos agentes diretamente afetados pelo tipo de gerenciamento.

A pesquisa descritiva, portanto, analisa e reproduz certos atributos de questões significativas. Ressalta-se que esse tipo de pesquisa, porém, não apresenta o objetivo de explicar quais os fatores que contribuem para a diversidade nos resultados para cada diretoria, ou seja, não possui a finalidade de compreender as diferenças verificadas em cada contexto, somente busca descrever as referidas competências gerenciais, de forma a servir de suporte para futuros estudos.

No tocante aos métodos de pesquisa, foi adotado o método quantitativo, responsável pela mensuração de variáveis. Baseia-se na coleta e análise de dados e utilização de instrumentos estatísticos.

As pesquisas quantitativo-descritivas, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 170) “consistem em investigações cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais”. Para os autores, esse tipo de pesquisa emprega artifícios quantitativos, tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostras. Utilizam variáveis como entrevistas, questionários, formulários e empregam procedimentos de amostragem.

Conforme outra categorização da presente pesquisa, referente à sua natureza, pode-se classificá-la como aplicada, a qual foi projetada para utilizar seus resultados em um problema ou contexto específico de uma organização.

Referentes aos meios utilizados na investigação científica destacam-se, inicialmente, o levantamento bibliográfico, por meio do qual foi realizado um estudo em materiais já produzidos acerca do papel dos gestores e das competências gerenciais, publicados em artigos e livros sobre o tema; e, posteriormente, a análise documental de registros e arquivos na instituição estudada, com vistas à caracterização da organização.

Os levantamentos definem-se pela coleta de informações e pela análise quantitativa desses dados. Conforme preconiza Nascimento (2002, p. 101), “quando na pesquisa social se fizer necessário responder questões acerca da distribuição da variável e das relações entre características de pessoas, usa-se o levantamento”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados pela pesquisa, o trabalho em questão pode ser classificado como estudo de caso. Para Collis e Roger (2005, p. 73), “uma abordagem de estudo de caso implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”.

Conforme Scapens (1990 apud COLLIS; ROGER, 2005, p. 73) há os seguintes tipos de estudos de caso:

- Estudos de caso descritivos, nos quais o objetivo é restrito a descrever a prática corrente;
- Estudos de caso ilustrativos, nos quais a pesquisa tenta ilustrar práticas novas e possivelmente inovadoras adotadas por determinadas empresas;
- Estudos de casos experimentais, nos quais a pesquisa examina as dificuldades para implementar novos procedimentos e técnicas em uma organização;
- Estudos de caso explanatórios, nos quais a teoria existente é usada para entender e explicar o que está acontecendo.

O estudo realizado classifica-se como estudo de caso descritivo, pois permitiu a investigação de uma variável, no âmbito da instituição, em um contexto real, por meio da identificação, mensuração e verificação das competências prioritárias a serem desenvolvidas pelos gestores, do ponto de vista dos liderados.

2.3.2 Perfil da Amostra

A pesquisa possibilitou a identificação das competências mais importantes para os dirigentes públicos, na perspectiva dos agentes diretamente afetados pelos diferentes estilos gerenciais presentes nas diretorias do DNPM.

Definiu-se o campo de realização do estudo especificamente na sede no DNPM, em Brasília, tendo em vista a proximidade dos subordinados aos respectivos diretores, bem como a maior facilidade de aplicação do instrumento de pesquisa.

Com vistas à caracterização da população, foi realizada a aplicação de questionário estruturado contendo a indicação da respectiva diretoria de lotação do servidor, bem como, a informação acerca do tempo de efetivo exercício no DNPM. Com isso pretende-se verificar se as especificidades de cada diretoria iriam influenciar na visão dos subordinados acerca de quais competências gerenciais seriam mais importantes em cada contexto, bem como, se o tempo de efetivo exercício na autarquia, isto é, a disparidade das gerações que constituem a

autarquia, poderia provocar alguma diferença na percepção dos subordinados acerca da relevância das competências.

O universo da pesquisa é caracterizado, portanto, pelos servidores lotados na sede do DNPM, dispostos nas 6 (seis) diretorias da autarquia, quais sejam: Diretoria-Geral, Diretoria de Gestão Administrativa, Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração, Diretoria de Gestão de Títulos Minerários e Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária, os quais, para a presente pesquisa, foram agrupados inicialmente por diretoria específica de lotação, e posteriormente, por tempo de efetivo exercício maior ou menor que 10 (dez) anos.

O questionário de pesquisa compõe-se de 15 (quinze) competências gerenciais, com a respectiva descrição dessas competências, dentre as quais o servidor deveria assinalar as 5 (cinco) competências gerenciais mais importantes, na sua perspectiva, para um eficaz desempenho da função de direção, considerando a sua realidade laboral e sua respectiva diretoria de lotação.

Posteriormente à indicação das competências mais importantes, na própria perspectiva, solicitou-se ao servidor a classificação das referidas competências selecionadas, por ordem crescente de importância, numa escala de 1 (um) a 5 (cinco), sendo a pontuação um para a competência com o menor grau de importância e cinco para a competência mais importante para o gestor, na visão do subordinado.

Na presente pesquisa utilizou-se o método da amostragem. Saliencia-se que este método deve ser empregado quando a quantidade de sujeitos da população for elevada, de forma que não seja viável a aplicação do instrumento em todos os membros participantes da pesquisa.

A amostra constitui um subconjunto da população, ou seja, reproduz uma parcela do seu universo. A amostra, bem como, precisa manter similaridade com as características gerais da população, isto é, deverá possuir representatividade.

No presente caso, a amostra selecionada foi quantificada por diretoria do DNPM, de forma que todas as unidades participantes fossem contempladas, com vistas a alcançar proporções similares ao universo total de servidores. De forma a calcular o tamanho da amostra utilizada na pesquisa, por cada diretoria do DNPM, foi empregada a fórmula abaixo:

- Fórmula para cálculo do tamanho da Amostra Simples

$$\eta_0 = \frac{1}{E_0^2}$$
$$\eta = \frac{N \cdot \eta_0}{N + \eta_0}$$

Onde: • N = Tamanho da população

- E_0 = erro amostral tolerável
- η_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra
- η = tamanho da amostra

Fonte: BARBETTA, P. A. – Estatística Aplicada às Ciências Sociais, Cap. 3, Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002.

Adotando-se como referência a fórmula acima, foi calculado o tamanho da amostra a ser aplicada no presente trabalho, utilizando a população total de servidores por diretoria específica do DNPM, e um erro amostral tolerável definido de, no máximo, 15% (quinze por cento), conforme demonstram os seguintes resultados:

- Diretoria-Geral – População: 24 servidores.
 - Amostra: 15 servidores (aproximadamente).
- Diretoria de Gestão Administrativa – 68 servidores.
 - Amostra: 26 servidores (aproximadamente).
- Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios – 07 servidores.
 - Amostra: 06 servidores (aproximadamente).
- Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração – 19 servidores.
 - Amostra: 13 servidores (aproximadamente).
- Diretoria de Gestão de Títulos Minerários – 40 servidores.
 - Amostra: 21 servidores (aproximadamente).
- Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária – 22 servidores.
 - Amostra: 14 servidores (aproximadamente).

2.3.3 Amostragem, Coleta e Tratamento de Dados

Diversos são os autores que dedicam seu estudo na busca de definir quais papéis os dirigentes devem desempenhar para o alcance das metas e objetivos organizacionais, bem como, na busca de identificar as competências mais relevantes aos gestores.

O instrumento de coleta de dados utilizado na presente pesquisa, com a finalidade de se identificar as competências gerenciais mais importantes, na visão dos liderados, compõe-se de um questionário estruturado, formado por questões fechadas, para a caracterização do perfil da amostra, bem como, por um quadro constituído de 15 (quinze) competências gerenciais, e uma tabela contendo a respectiva descrição dessas competências.

Com vistas à concretização dessa pesquisa, foi utilizada a metodologia de aplicação de questionários aos subordinados de cada diretoria do DNPM, buscando-se verificar quais as competências mais importantes para os gestores de cada área específica, na visão dos subordinados, classificá-las por grau de importância, para, posteriormente, verificar quais as competências prioritárias a serem desenvolvidas pelos gestores, do ponto de vista dos liderados, ou seja, os agente diretamente afetados pelo estilo gerencial, de modo a possibilitar o planejamento de futuros programas de formação e desenvolvimento gerenciais específicos para cada contexto.

Brandão e Bahry (2005) considera o questionário a técnica mais utilizada para identificar competências. A utilização desse instrumento, entretanto, demanda um desenvolvimento prévio de outros métodos análise documental, observação ou entrevista com a finalidade de identificar os elementos para integrar sua estrutura.

No presente caso, as competências gerenciais utilizadas para compor o questionário foram determinadas por meio de observações e análise documental no ambiente de trabalho, além de pesquisas na literatura vigente acerca do tema, sobre quais as competências essenciais, de natureza genérica, são relevantes para a atuação dos gestores públicos.

A construção do instrumento metodológico apresentado no presente trabalho baseou-se em observações do ambiente e análise de relevantes documentos legais

para a organização, como o estudo da missão, visão de futuro e valores, bem como, regimento interno e legislações correlatas ao órgão, e a abordagem para a seleção das 15 (quinze) competências gerenciais que integraram o questionário fundamentou-se em pesquisa bibliográfica em livros, periódicos especializados, revistas e em diversos sites, visando apresentar competências gerais relevantes para o exercício da função gerencial.

O questionário foi elaborado de forma a conter a indicação da respectiva diretoria de lotação do servidor/empregado, de forma a identificar possíveis diferenças de percepções entre os subordinados das variadas diretorias do DNPM, acerca das competências gerenciais.

Devido à existência de gerações bem distintas de servidores que compõem o quadro funcional da autarquia, ou seja, servidores com muitos anos de exercício, enquadrados no Plano Especial de Cargos – PEC, e servidores com ingresso recente na autarquia, enquadrados nas recentes carreiras do DNPM, foi incluída no questionário a informação indicativa do tempo de efetivo exercício no órgão, de forma a demonstrar se havia diferença acerca das competências gerenciais importantes, na perspectiva dos subordinados com mais experiência, isto é, servidores com mais de 10 (dez anos) de efetivo exercício, e os servidores ocupantes das carreiras, que possuem menos de 10 (dez anos) no DNPM.

Posteriormente à caracterização do servidor, foi disposto no instrumento um quadro contendo 15 (quinze) competências gerenciais, dentre as quais os respondentes deveriam indicar as 5 (cinco) consideradas mais importantes para um eficaz desempenho da função gerencial, considerando o contexto de trabalho na respectiva diretoria de lotação.

Salienta-se que o presente instrumento foi projetado de modo a tornar o seu preenchimento rápido e fácil, e as competências foram dispostas aleatoriamente por meio de um quadro, e não como usualmente, por meio de uma lista, na tentativa de não influenciar os servidores na escolha e seleção dessas competências.

Foi informado ao servidor, no formulário, sobre o sigilo da pesquisa e o seu cunho estritamente acadêmico.

O passo seguinte na identificação das competências, consistiu em definir a escala mais apropriada para que os servidores subordinados, na qualidade de respondentes, pudessem avaliar o grau de importância das competências gerenciais, na sua perspectiva.

Foi utilizada na pesquisa, uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), de forma que o servidor indicasse o grau de importância das competências relacionadas por ele anteriormente, por ordem crescente de importância, na qual a pontuação 1 assinala a competência menos importante dentre as selecionadas, até a competência com pontuação 5, que apresenta a mais importante das competências, na perspectiva do subordinado.

O questionário também contém uma tabela com a descrição das 15 (quinze) competências gerenciais, de modo a facilitar a compreensão dos servidores acerca das competências e auxiliá-los na seleção.

O instrumento de pesquisa utilizado teve por objetivo identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção dos subordinados de cada diretoria do DNPM, com vistas ao desenvolvimento de futuras ações gerenciais específicas para cada necessidade, respeitando-se as especificidades de cada área.

Os procedimentos realizados com vistas à coleta de dados foram efetuados por meio da distribuição dos questionários para os servidores de todas as diretorias do DNPM, acompanhados por uma introdução a qual enfatizou os objetivos da pesquisa, explicitou o seu cunho sigiloso e estritamente acadêmico, e reforçou a disponibilização da pesquisadora para dirimir quaisquer dúvidas que se fizessem necessárias.

Os questionários foram entregues pessoalmente para os servidores investigados, de forma a sanar possíveis dúvidas sobre o seu preenchimento, e com vistas à obtenção de um maior contato do servidor pesquisado com o pesquisador.

Com relação à análise dos dados, foi realizada a segmentação dos questionários por diretoria de lotação do servidor respondente, e posteriormente, dentro da mesma diretoria, por tempo de efetivo exercício no DNPM, sendo o mesmo maior ou menor que 10 (dez) anos, de forma a observar e descrever uma análise demográfica dos resultados de acordo com os parâmetros selecionados.

Realizou-se, inicialmente, uma checagem preliminar dos dados coletados nos formulários de entrevistas, com o objetivo de se verificar a disposição das respostas, por meio da qual foi observado que alguns dos formulários foram respondidos de forma inadequada, o que exigiu validar as questões coerentes e desconsiderar aquelas erradas, caracterizando-as como “não resposta” e, sendo, portanto, descartadas da amostra.

No tocante ao tratamento dos dados coletados, realizou-se a tabulação dos mesmos por tamanho de amostra levantada em cada diretoria específica, baseada em uso de recursos estatísticos, com a posterior representação por meio de planilhas (Apêndices A à F), contidas nas páginas (72 a 107). Ressalta-se que foram utilizadas duas planilhas para cada diretoria, de modo a facilitar a visualização e o entendimento acerca da tabulação dos dados.

A primeira planilha explicita as 15 (quinze) competências gerenciais contidas no questionário, o grau de importância que cada competência poderia receber, a frequência com que cada competência foi efetivamente indicada pelos servidores de cada diretoria, e a pontuação total obtida por cada competência, com vistas a classificar as competências mais importantes e prioritárias, do ponto de vista dos liderados. Salienta-se que os dados da planilha foram tabulados, no âmbito de cada diretoria, separando-se as respostas dos servidores com menos de 10 anos de efetivo exercício, dos com mais de 10 anos de efetivo exercício, de modo a aferir se o tempo de serviço poderia influenciar e alterar a perspectiva dos subordinados acerca das competências prioritárias na respectiva diretoria. Nesse sentido, a planilha explicitou também a pontuação dos servidores, na visão geral, por diretoria, de modo a apontar as competências mais importantes do conjunto total de subordinados (Apêndices A à F).

A segunda planilha já evidencia as 5 (cinco) competências gerenciais mais importantes, após a apuração da pontuação total e classificação. Salienta-se que, neste caso, a pontuação total de cada competência foi transformada em porcentagem (frequência) relativa, discriminada por diretoria, bem como, pelos servidores com menos e mais de 10 anos de efetivo exercício na autarquia, de modo a contribuir para a construção dos gráficos dispostos na presente pesquisa (Apêndices A à F).

Os gráficos utilizados para subsidiar as discussões contidas nesse estudo foram: porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM; porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM; e porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados; de forma específica por diretoria do DNPM. (Gráficos 1 a 18)

Ao final do estudo, foi elaborada uma planilha contendo as 15 (quinze) competências gerenciais utilizadas como parâmetro inicial da pesquisa, e a pontuação total auferida por diretoria, de forma a se obter um gráfico contendo a porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da sede do DNPM.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Identificação das Competências Gerenciais mais importantes na visão dos subordinados – Estudo de Caso no DNPM.

Os desafios observados no ambiente de trabalho e na estrutura das organizações públicas revelaram a necessidade de alteração nos processos gerenciais dessas instituições. Para isso, a atuação dos dirigentes públicos na condução desses processos torna-se cada vez mais prioritária para as organizações.

Considerando a relevância do papel desses profissionais nas instituições públicas, foi realizado o referido estudo de caso no Departamento Nacional de Produção Mineral, autarquia federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional, em razão de a presente instituição não possuir outros estudos acerca do tema competências gerenciais, tornando de elevada importância a realização dessa pesquisa.

Sendo o estudo acerca da atuação gerencial de grande valor para a realização das transformações nas dinâmicas de trabalho das instituições públicas, onde está inserido o DNPM, buscou-se, portanto, verificar qual seria o foco do desenvolvimento gerencial, na visão dos agentes mais afetados pelas práticas de gerenciamento. Esse tema carece de estudos científicos no setor público, por isso a presente pesquisa visa contribuir e incentivar essa discussão.

A pesquisa leva em consideração, ainda, a necessidade de se obter informações por meio de um estudo de caso realizado em um campo de conhecimento em que existe uma ausência de consenso, tanto na literatura quanto entre os próprios gestores públicos, sobre qual é o perfil desejado para se exercer a função gerencial e quais são os desafios impostos ao gerente, frente ao novo papel que lhes é exigido, diante das mudanças de caráter social, político, econômico e, sobretudo, organizacional. Ou seja, o que se verifica na literatura é uma elevada diversidade de perspectivas em relação ao que os gestores e os próprios subordinados consideram serem as principais competências gerenciais requeridas para se exercer a função de direção em organizações públicas na atualidade, como

também sobre quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que eles deverão desenvolver a partir destas novas exigências.

Como as características gerenciais exigidas variam na visão dos pesquisadores, de acordo com os contextos específicos em que as diversas instituições estão inseridas, buscou-se verificar, no âmbito de cada diretoria do DNPM, as competências gerenciais mais importantes a serem observadas na perspectiva dos subordinados, em conformidade com o estilo gerencial de cada diretoria.

Por meio desta pesquisa, procurou-se identificar as competências mais importantes para os dirigentes públicos no contexto institucional do DNPM, sob o ponto de vista dos subordinados, bem como verificar aquelas que podem se destacar como lacunas de competências, em grau de importância, observadas pela pontuação apresentada nos questionários aplicados, na percepção dos liderados. Assim, além do objetivo de investigar quais as competências gerenciais são consideradas mais relevantes, dentre a lista de 15 (quinze) competências indicadas, aquelas menos cotadas poderão também ser aprimoradas no âmbito institucional, em estudos posteriores e mais aprofundados sobre o tema, para a melhoria das atividades gerenciais na autarquia.

Considerando-se que, a princípio, os gestores públicos do DNPM possuem capacidade para o desenvolvimento de competências institucionais nas demandas de apoio da comunidade científica, técnica e de aproveitamento de recursos minerais no Brasil, por meio das competências individuais, tanto dos profissionais ocupantes dos cargos de diretoria como de seus servidores de apoio, o contexto deste estudo fica restrito ao campo da gestão administrativa, de pessoal, e de competências de caráter geral, aplicadas, no presente caso, aos gestores com funções gerenciais a nível hierárquico de diretoria na referida instituição pública.

A organização objeto deste estudo encontra-se estruturada em 6 (seis) diretorias que possuem características próprias, por isso, a necessidade de reconhecimento das competências de uma forma mais específica, com vistas à identificação diferenciada do perfil dos gestores, no sentido de melhor articular a percepção dos subordinados quanto ao conhecimento da profissionalização dos administradores públicos, no contexto de cada diretoria onde se encontram lotados.

Seguindo essa estratégia, o questionário desenvolvido foi analisado quanto ao grau de importância das competências gerenciais na percepção dos

subordinados. Na apresentação de cada formulário de pesquisa aplicado aos servidores havia informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos pela colaboração do respondente e orientações para o preenchimento. Cada formulário continha 15 itens, dispostos sob a forma de quadro, contendo 15 (quinze) competências gerenciais, em relação às quais os respondentes assinalaram 5 (cinco) competências mais importantes aos respectivos diretores. As variáveis pesquisadas encontram-se dispostas no Quadro 1.

Salienta-se que as competências relevantes para os gestores se alteram de acordo com as funções organizacionais desempenhadas por meio dos cargos ocupados por esses profissionais, sendo necessária a identificação de competências específicas em cada área de atuação. Neste aspecto, amostras foram coletadas nas 6 (seis) diretorias do DNPM afim de se obter dados específicos.

Quadro 1 – Relação das Competências Gerenciais avaliadas, por grau de importância, pelos subordinados, com lotação nas seis diretorias do DNPM.

Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	Gestão do Conhecimento	Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora
Comprometimento	Gestão Integrada de Processos	Relacionamento Interpessoal
Comunicação Eficaz	Liderança	Tomada de Decisão
Criatividade e Inovação	Negociação	Trabalho em Equipe
Foco no Cliente Interno e Externo	Planejamento e Organização	Visão Sistêmica

Fonte: GRAMIGNA (2007, p.53), adaptação do autor.

Assim, para contribuir com um diagnóstico preliminar sobre o desenvolvimento das competências individuais no referido nível hierárquico no DNPM, na perspectiva dos subordinados, foram extraídos dados acerca das competências gerenciais, por amostragem, que abrangeu um total de 118

servidores, sendo 15 servidores da Diretoria-Geral (Apêndice A); 43 servidores da Diretoria de Gestão Administrativa (Apêndice B); 06 servidores da Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios (Apêndice C); 13 servidores na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração (Apêndice D); 27 servidores da Diretoria de Gestão de Títulos Minerários (Apêndice E); e 14 servidores da Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária (Apêndice F).

Quanto ao preenchimento dos formulários da pesquisa, obteve-se um retorno correspondente a um número igual ou superior ao número mínimo exigido de respondentes por diretoria, com vistas a alcançar um erro amostral tolerável de até 15%, ou seja, um grau de acerto de até 85%, de acordo o cálculo do tamanho da Amostra Simples pela seguinte equação: $\eta = \frac{N \cdot \eta_0}{N + \eta_0}$ em que $\eta_0 = \frac{1}{E_0^2}$.

Na construção dos Gráficos 1 a 18, utilizou-se como fundamentos os dados tabulados nas planilhas contidas nos Apêndices A a F, respaldados na intensidade de manifestação de cada servidor lotado nas respectivas diretorias avaliadas, com relação ao grau de importância de cada competência, cujas pontuações foram traduzidas como porcentagens relativas, na visão dos subordinados.

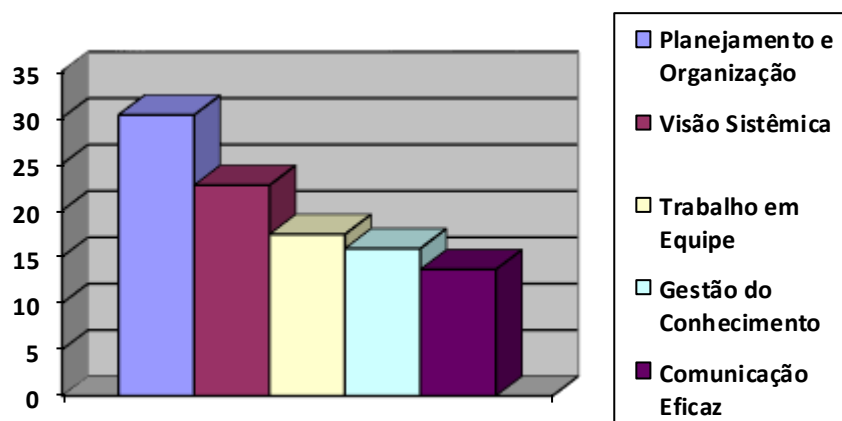
Como o presente estudo procurou identificar, em cada diretoria do DNPM, as cinco competências gerenciais mais relevantes na visão dos subordinados, os liderados com lotação na Diretoria-Geral apresentaram uma tendência a valorizar as seguintes competências gerenciais por grau de importância, em conformidade com os dados do Apêndice, em que os níveis de importância encontram-se representados em porcentagem relativa no Gráfico 1.

As mudanças ocorridas ao longo do tempo na administração pública conduziram esses servidores públicos a repensar gestores, não como administradores burocráticos, mas como novos administradores preocupados no conhecimento e no desenvolvimento de competências gerenciais.

Verifica-se que, no espaço amostral restrito à referida Diretoria-Geral, se observarmos os colaboradores com tempo de serviço inferior a 10 anos, estes tendem a valorizar, com um grau mais elevado de importância, o Planejamento e a Organização, de forma que o gestor consiga desenvolver planos de ação realistas para atingir resultados, bem como a obtenção de uma Visão Sistêmica, seguido de outras três competências gerenciais em graus decrescentes e aproximados de

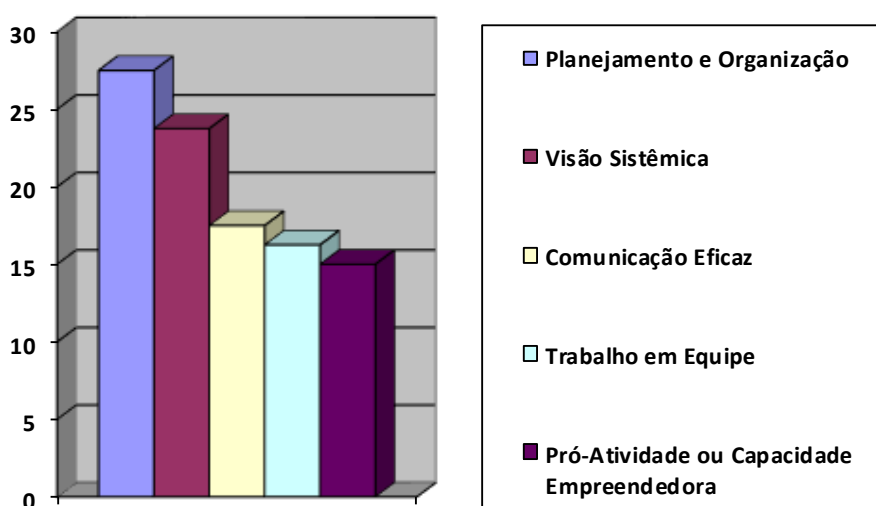
importância, que contemplam uma Comunicação Eficaz, Trabalho em Equipe e Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora, conforme indica o Gráfico 2.

Gráfico 1 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIRE.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

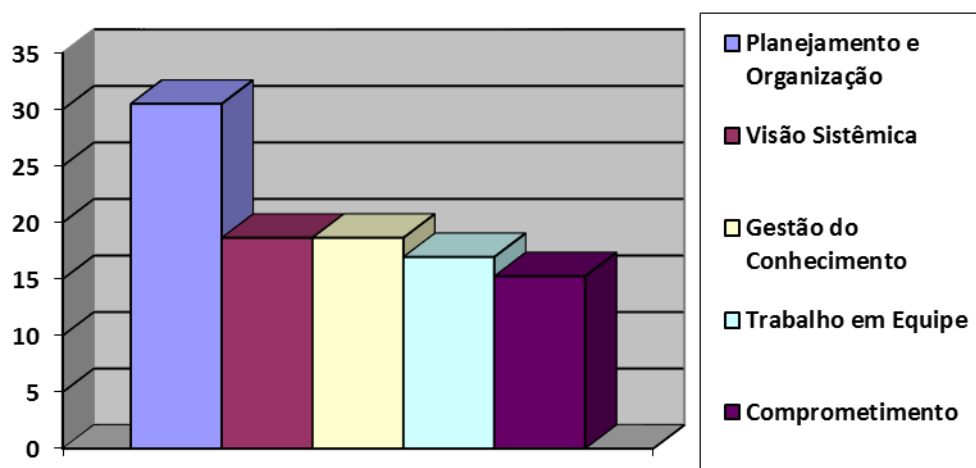
Gráfico 2 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIRE com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quando se observa o grau de importância atribuído pelos subordinados lotados na DIRE com mais de 10 anos de serviços (Gráfico 3), observa-se que os servidores se posicionam com perspectiva quase idêntica à dos servidores com menos tempo de serviço no tocante a priorizar a competência do Planejamento e Organização, estando em nível bem mais elevado que as demais. Seguido da competência Visão Sistêmica que se apresenta quase nivelada às outras três competências: Gestão do Conhecimento; Trabalho em Equipe e Comprometimento.

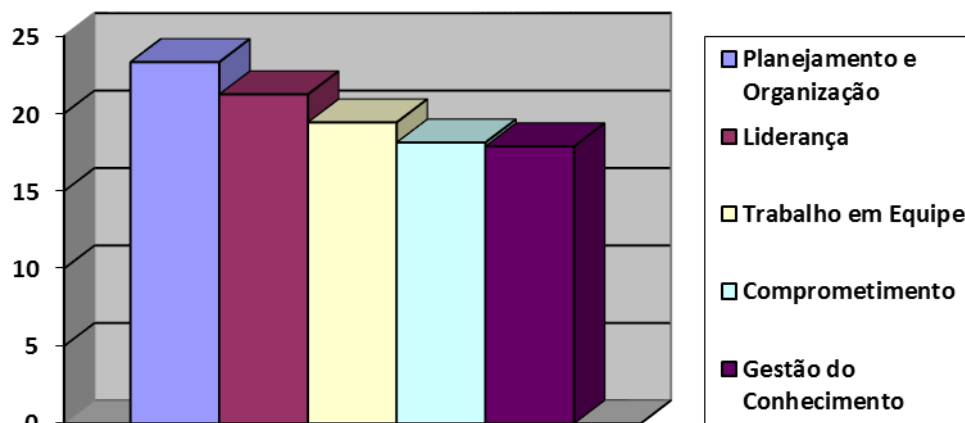
Gráfico 3 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIRE com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

No tocante à Diretoria de Gestão Administrativa, no Gráfico 4 foram apresentadas as cinco competências, com pontuação representada em termos de porcentagem relativa, atribuída pelos servidores de apoio administrativo da referida unidade administrativa, que privilegiaram o Planejamento e Organização, seguida da Liderança, Trabalho em Equipe, Comprometimento e Gestão do Conhecimento.

Gráfico 4 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DGADM.

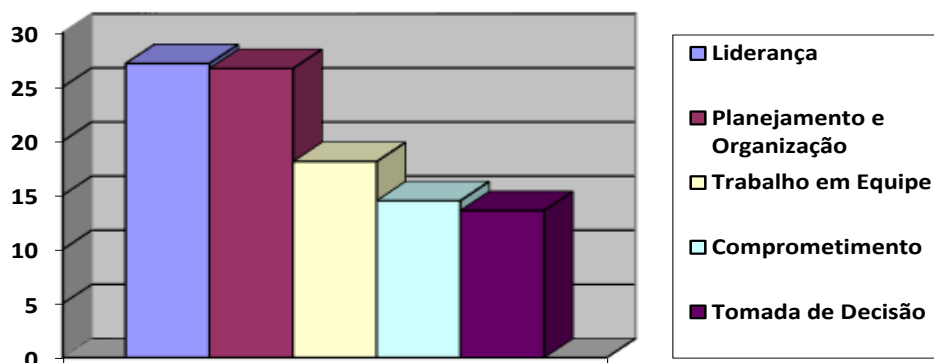


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Observando-se o perfil gerencial na visão dos subordinados que vivenciaram mudanças ao longo de toda a história do DNPM, isto é, servidores com mais de dez anos de efetivo exercício, em contraposição àqueles servidores com menos tempo de serviço na Diretoria de Gestão Administrativa, verificou-se em termos comparativos, que na visão dos liderados com menos de 10 anos de serviço (Gráfico 5) e com mais de 10 anos na instituição (Gráfico 6), que os respondentes com menos tempo ressaltaram, com mais prioridade, a competência da Liderança seguida do Planejamento e Organização, enquanto os servidores mais antigos ressaltaram a relevância da Gestão do Conhecimento, seguida da necessidade de fortalecer o Comprometimento Gerencial.

A pontuação geral atribuída ao gestor da DGADM por seus subordinados é favorável em relação à percepção da aplicação das competências no cotidiano, tendo em vista o equilíbrio entre as cinco competências gerenciais. Tal evidência remete à suposição de que, de modo geral, há um bom nível de desenvolvimento das competências individuais analisadas. Entretanto, percebe-se que na perspectiva dos subordinados com menos de 10 anos de efetivo exercício, conforme Gráfico 5, a avaliação das competências gerenciais aponta para o ponto forte da consistência institucional, demonstrada pela valorização da “Liderança” na condução das atividades administrativas, em uma visão da necessidade de se catalisar esforços grupais de forma a se atingir objetivos, por meio da figura do líder.

Gráfico 5 - Porcentagem relativa das competências gerencias mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGADM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Com relação às competências gerencias consideradas relevantes para os servidores da DGADM com mais de 10 anos de serviço, percebe-se, por meio do Gráfico 6, a priorização da Gestão do Conhecimento, em grau de importância bem superior às demais competências, de forma a constatar a necessidade de um maior compartilhamento dos conhecimentos existentes no setor.

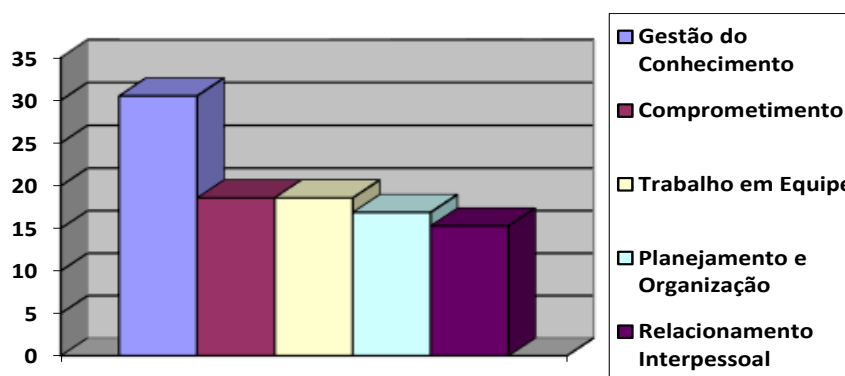
A gestão do conhecimento nas organizações tem se tornado uma ferramenta essencial para a sobrevivência organizacional e para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. O conhecimento passou a ser um recurso primordial na sociedade atual. Com isso, a gestão eficaz do conhecimento é fundamental para o sucesso das organizações.

De forma a desenvolver a habilidade de gerenciar o conhecimento, a organização deverá identificar a necessidade de transformar o conhecimento individual em ativo intangível transferível e passar a desenvolver estratégias de tornar o conhecimento pessoal, de cada servidor, disponível para a empresa como um todo.

Na perspectiva dos liderados, a Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios (DIPAR) parece exigir maior desenvolvimento nas competências gerenciais que envolvam o Planejamento e a Organização, bem como o desenvolvimento de

competências gerenciais relacionadas com o Foco no Cliente Interno e Externo, no sentido de satisfazer e superar as expectativas da comunidade quanto ao atendimento no DNPM, seguida em ordem decrescente de importância da Tomada de Decisão, de forma que o gestor possa analisar as situações, com vistas a escolher a melhor alternativa para os problemas identificados. As demais competências gerenciais consideradas importantes contemplam a Visão Sistêmica e o Comprometimento com a missão, visão e valores do DNPM, na prestação de serviços de qualidade à sociedade (Gráfico 7).

Gráfico 6 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGADM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.

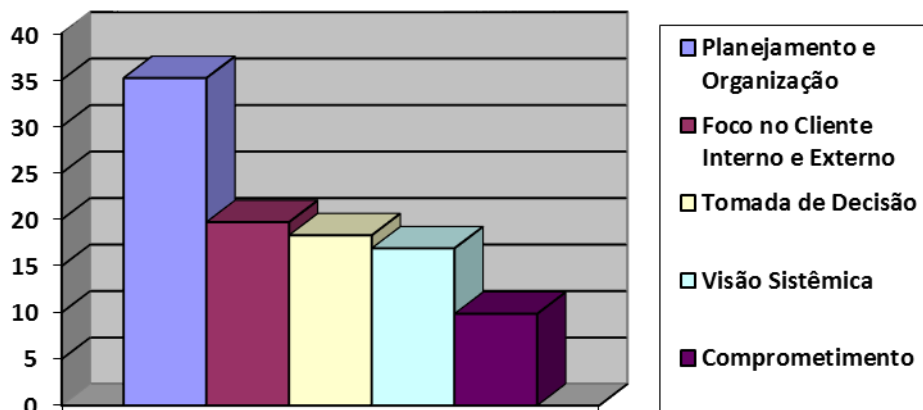


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), o planejamento refere-se ao estabelecimento de metas e objetivos que devem ser alcançados, com a indicação dos recursos necessários e o estabelecimento de parâmetros sobre os quais será realizada a avaliação.

Verificou-se a necessidade, portanto, de um maior planejamento de ações para o trabalho, de forma a atingir resultados por meio da determinação de prioridades e utilização de critérios de desempenho válidos. Salienta-se a importância do indicador de desempenho, neste caso, que constitui uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento desejável, podendo ser utilizado para avaliação tanto quantitativa como qualitativa de organizações, de processos de trabalho, de equipes e individuais.

Gráfico 7 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIPAR.

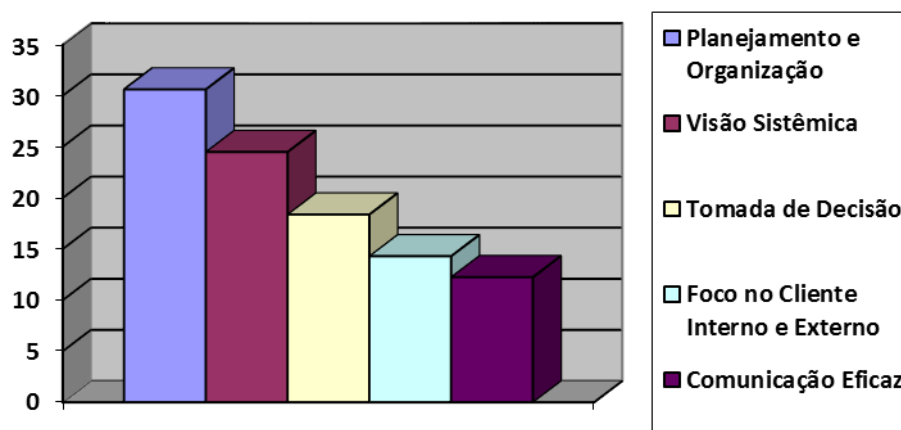


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

O Planejamento e a Organização são competências essenciais de gestão em qualquer cenário laboral, revelando-se fundamentais para o contexto atual da instituição, inclusive sendo elencadas em primeiro lugar na perspectiva dos servidores com menos de 10 anos de serviço, mais de 10 anos de autarquia, bem como na perspectiva geral da DIPAR.

Para os servidores da DIPAR com menos de 10 anos de efetivo exercício na autarquia, além do Planejamento e da Organização, surgiram como relevantes as competências da Visão Sistêmica, de forma a priorizar o relacionamento com os demais setores e diretorias da instituição, seguida da Tomada de Decisão, Foco no Cliente Interno e Externo e, por fim, Comunicação Eficaz, que demonstra a facilidade de interação com as pessoas na transmissão de informações, de acordo com o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPAR com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.

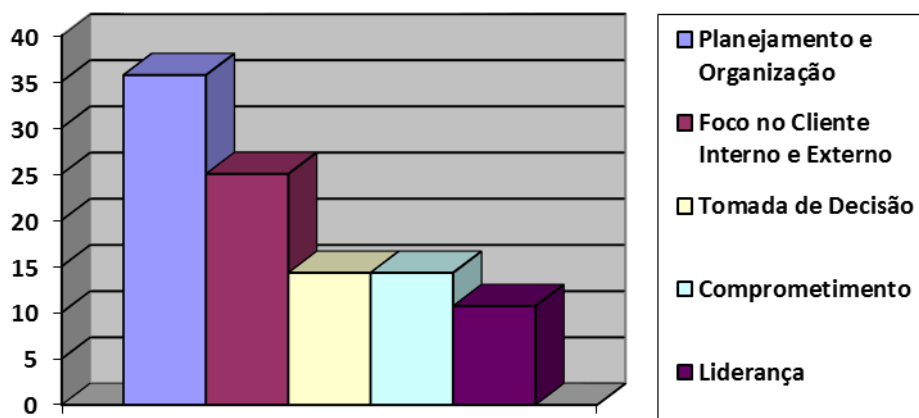


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Vale ressaltar que, na perspectiva dos subordinados da DIPAR com mais de 10 anos de efetivo exercício, outra competência aparece em destaque, além do Foco no Cliente Interno e Externo, da Tomada de Decisão e do Comprometimento, que é a competência gerencial da Liderança, a qual está relacionada à motivação dos subordinados e à solução de conflitos (Gráfico 9).

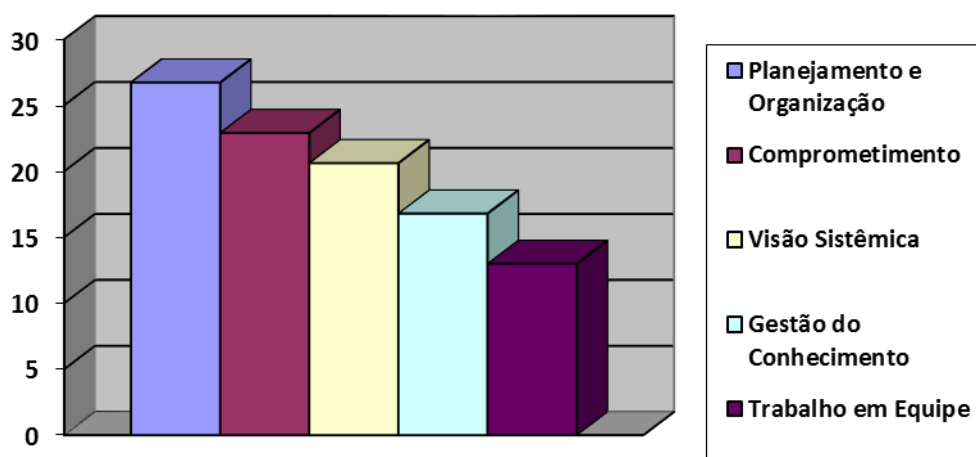
São apresentadas, no Gráfico 10 as competências essenciais para desenvolvimento do ponto de vista dos subordinados com lotação na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração (DIPLAM). Pelas contribuições fornecidas pelos subordinados com lotação na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração (DIPLAM), no sentido de identificar as competências atualmente essenciais para a atuação efetiva dos gestores, da referida diretoria, as Cinco Competências consideradas mais importantes foram: Planejamento e Organização; Comprometimento; Visão Sistêmica; Gestão do Conhecimento e Trabalho em Equipe. Cabe enfatizar que essas competências, assim como as demais relacionadas no formulário de entrevista são muito importantes para qualquer organização, diante de um cenário moderno e competitivo, em que as mesmas precisam aprimorar o máximo de competências possíveis, para que sua administração possa se modernizar.

Gráfico 9 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPAR com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

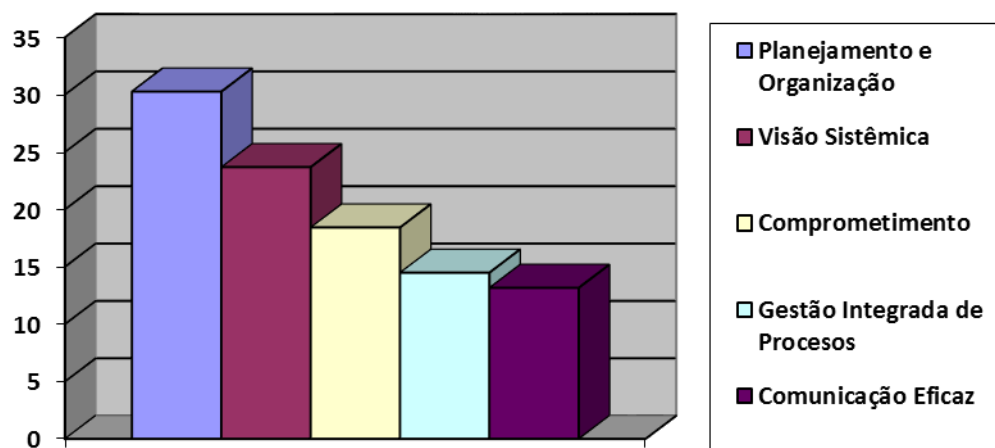
Gráfico 10 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIPLAM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quanto à perspectiva dos servidores da DIPLAM mais recentes na instituição, isto é, com menos de 10 anos de exercício, surge no intervalo compreendido entre as cinco competências mais importantes, a Gestão Integrada de Processos, com vista a privilegiar o aprimoramento no gerenciamento de todos os processos de trabalho, de forma a reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência do setor no âmbito da referida diretoria e de toda a instituição. (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPLAM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.

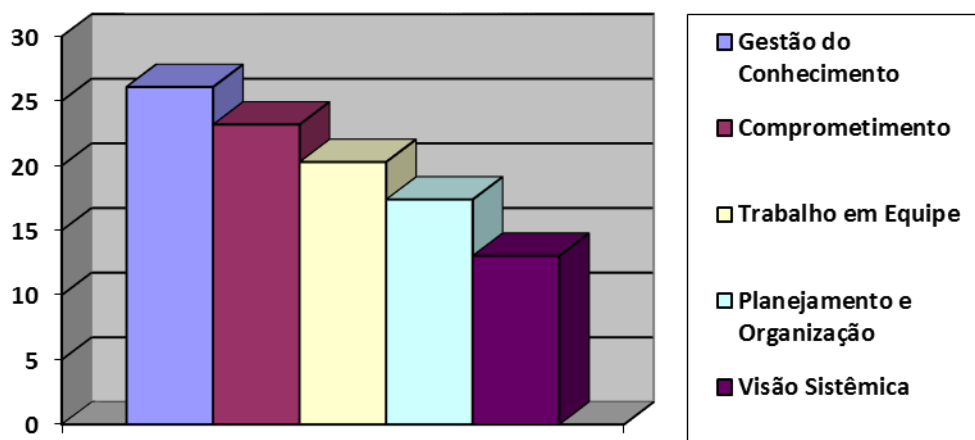


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quando se analisa o grau de importância das competências na visão dos subordinados da DIPLAM com mais de 10 anos de efetivo exercício, verifica-se uma mudança na perspectiva da tendência institucional no DNPM de se considerar em primeiro plano o Planejamento e Organização, já que nesse grupo demográfico de servidores destacou-se a necessidade de mais atenção à competência gerencial da Gestão do Conhecimento, seguida das competências Comprometimento e Trabalho em Equipe, que obtiveram um grau de importância mais elevado que o Planejamento e a Organização. (Gráfico 12).

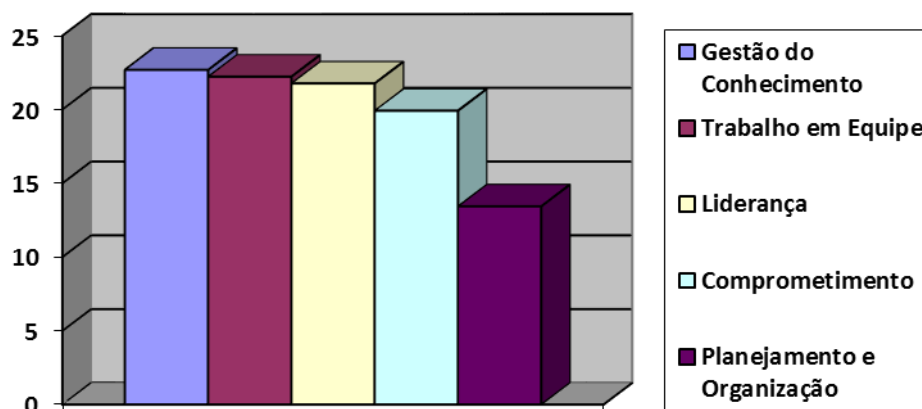
Os resultados obtidos na Diretoria de Gestão de Títulos Minerários (DGTM), mostraram que, na percepção dos subordinados, as competências gerenciais priorizadas são Gestão do Conhecimento, destacando o Trabalho em Equipe, Liderança, Comprometimento e o Planejamento e Organização (Gráfico 13).

Gráfico 12 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIPLAM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Gráfico 13 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DGTM.

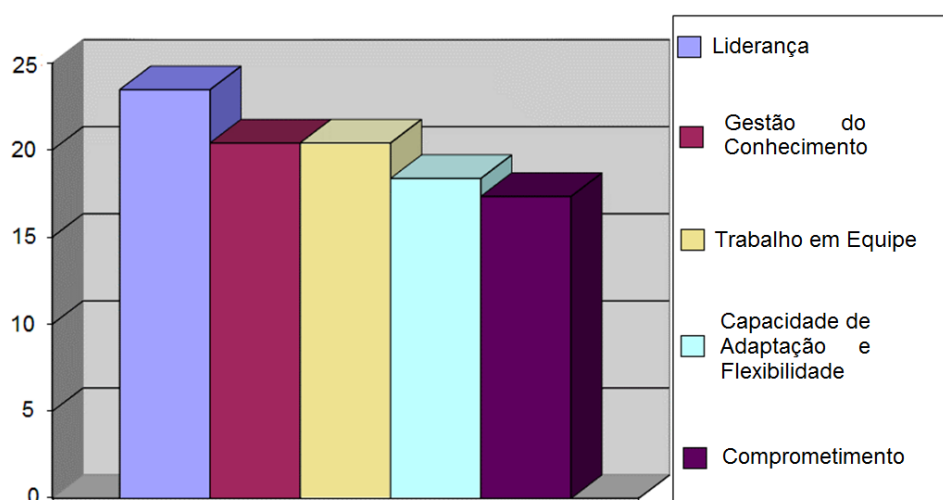


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Assim como nas informações dos subordinados da DGDAM, os liderados com tempo de efetivo exercício, menor que 10 anos, na DGTM, sinalizam para a valorização da “Liderança” na condução das atividades, em uma visão clara da necessidade de se reunir esforços da equipe de forma a se atingir objetivos específicos, em um clima organizacional motivador.

Destaca-se, ainda, a implantação da Gestão do Conhecimento no setor, o fortalecimento do Trabalho em Equipe, seguida da necessidade do desenvolvimento da competência gerencial Capacidade de Adaptação e Flexibilidade, que consiste na necessidade desta diretoria rever posturas diante de novas realidades, e por fim, o Comprometimento (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGTM com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quando se compara o reconhecimento da importância das competências no desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores na Diretoria de Gestão de Títulos Minerários, observa-se na perspectiva dos subordinados com mais de 10 anos de efetivo exercício a valorização quanto à necessidade desta referida Diretoria desenvolver um alto nível de desempenho nas seguintes competências: Gestão do Conhecimento; Trabalho em Equipe; Comprometimento; Liderança e Planejamento e Organização. (Gráfico 15).

Para os servidores da DGTM com mais de 10 anos de efetivo exercício na autarquia, assim como para os subordinados da DGDAM, verifica-se um grau de importância elevado para a competência da Gestão do Conhecimento.

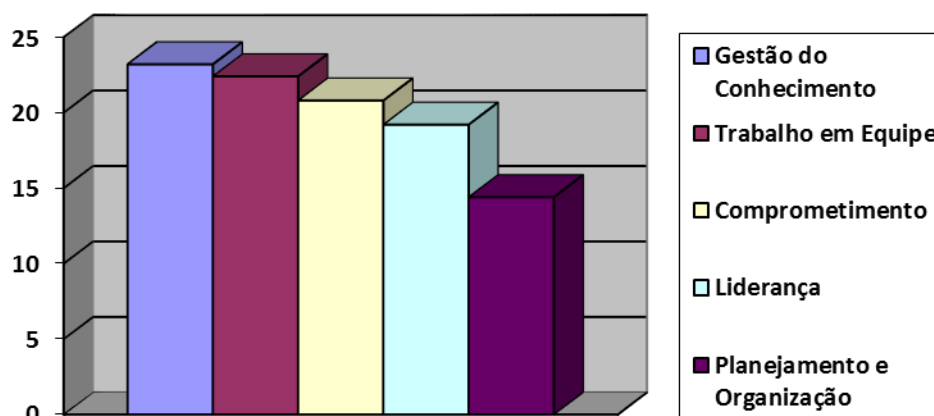
A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de ações com o objetivo de proteger o patrimônio do conhecimento corporativo. Como conhecimento corporativo entende-se o conjunto de informações, experiências, aprendizado, tecnologias e processos de uma instituição.

Ressalta-se que os desafios do mercado atual mostram a crescente necessidade de as organizações estarem atentas a tão importantes aspectos de competitividade e sustentabilidade que são a gestão do conhecimento alinhada também à gestão por competências.

A gestão, sob o aspecto do conhecimento, requer das instituições públicas que elas aprendam com as necessidades dos seus servidores e da sociedade, na busca de reinventar, constantemente, seus processos de trabalho, com base no processo de aprendizagem organizacional, utilizando o conhecimento coletivo e individual de seus colaboradores, clientes internos e externos, e de todo o ambiente no qual está inserida.

Considerando o conhecimento, as competências organizacionais e as competências individuais dos colaboradores como recursos criadores de vantagem competitiva, a autarquia precisa implantar uma eficaz gestão do conhecimento, transformando o conhecimento tácito/individual em explícito, e disseminando-o para toda a organização, priorizando os conhecimentos necessários para o fortalecimento e para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais.

Gráfico 15 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DGTM com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



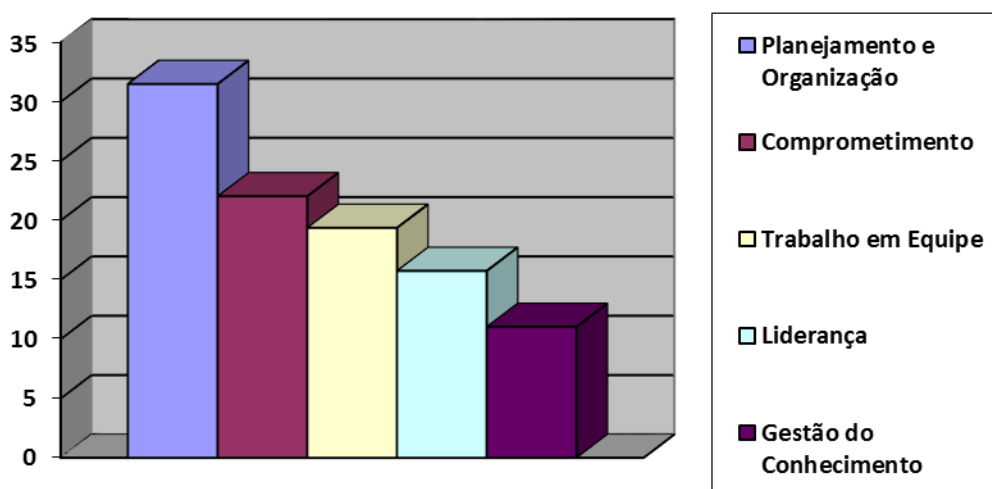
Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Na Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária, os subordinados, em geral, destacaram as cinco competências mais relevantes, em ordem decrescente de pontuação: Planejamento e Organização; Comprometimento; Trabalho em Equipe; Liderança e Gestão do Conhecimento. (Gráfico 16).

A linha de pensamento dos subordinados nessa Diretoria segue padrões parecidos das demais diretorias quanto à necessidade de se incrementar o Planejamento e a Organização, porém, ressaltando a importância do Comprometimento na atuação segundo as diretrizes da instituição, a gestão do Trabalho em Equipe, na construção de uma equipe coesa, a fim de criar um clima positivo no ambiente de trabalho, favorecendo a integração e administração dos conflitos interpessoais. Outra valorização em elevado grau de importância foi atribuída à competência Liderança, como um processo eficaz de fortalecer e influenciar as pessoas a reconhecer o propósito de seu trabalho, na realização de tarefas importantes, segundo os objetivos do DNPM (Gráfico 16).

Ao abordar a valorização da competência gerencial “Trabalho em Equipe”, Robbins (2003, p. 22) afirma que o trabalho vem sendo cada vez mais organizado em torno de equipes, onde os funcionários tiveram de se tornar membros delas. Isso significa desenvolver as habilidades necessárias para poder contribuir e formar equipes de alto desempenho.

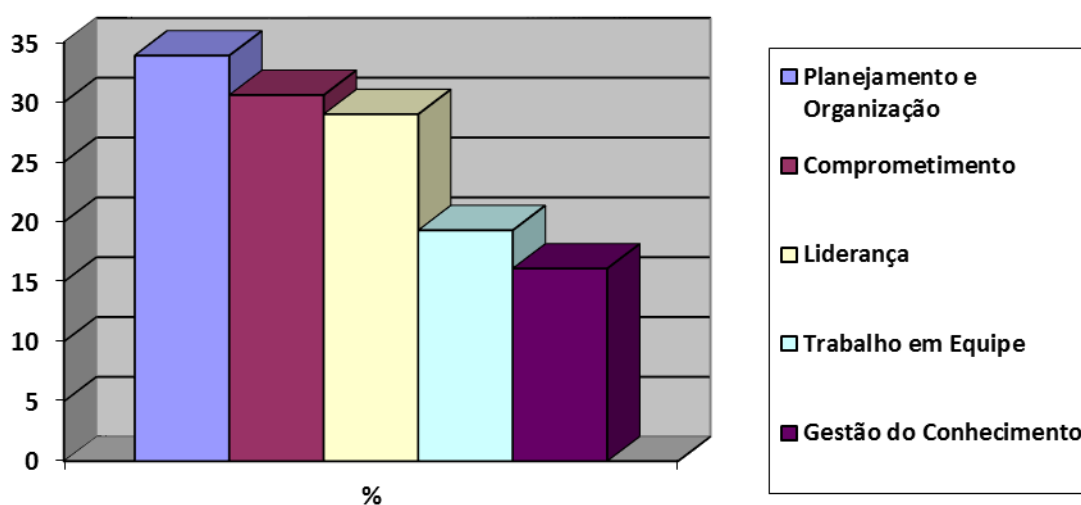
Gráfico 16 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da DIFIS.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

A visão dos subordinados com lotação na DIFIS com menos de 10 anos de efetivo exercício seguiu numa linha de pensamento semelhante à perspectiva geral, com alternância do posicionamento, em grau de importância, entre Liderança e Trabalho em Equipe (Gráfico 17).

Gráfico 17 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIFIS com menos de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.

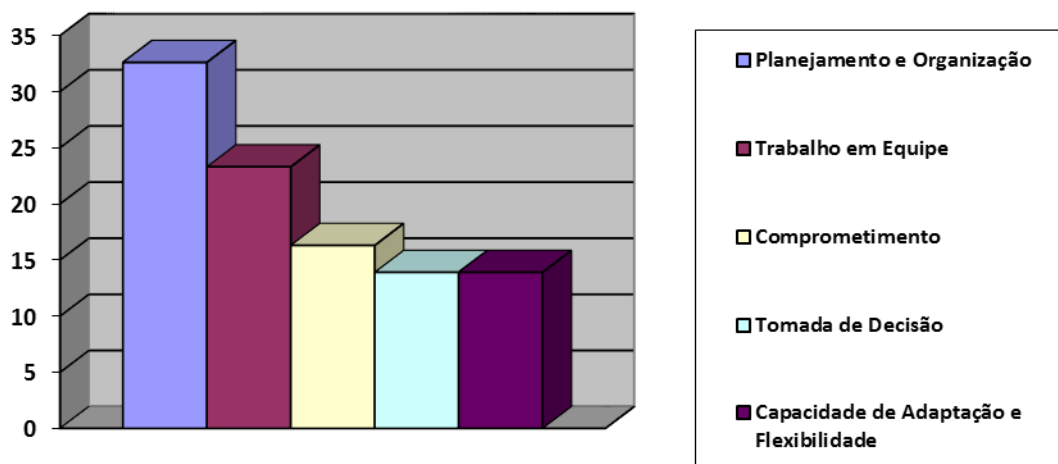


Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Na perspectiva dos liderados da DIFIS com mais de 10 anos de efetivo exercício (Gráfico 18), foi atribuída maior pontuação à competência gerencial “Capacidade de Adaptação e Flexibilidade”, em lugar da “Gestão do Conhecimento”, haja vista que esse grupo demográfico considera importante o desenvolvimento da capacidade de adaptação institucional diante das novas realidades, a fim de permitir melhores deliberações envolvendo contextos dinâmicos da fiscalização do DNPM. É importante para ao gestor enfrentar o desafio do desconhecido e adotar uma postura mais proativa e adaptativa no trabalho.

Salienta-se que atitudes como flexibilidade, compreensão abrangente do contexto, respeito às diferenças dos subordinados e capacidade de adaptar-se às mudanças, são relevantes tanto nas relações profissionais quanto interpessoais.

Gráfico 18 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva dos subordinados da DIFIS com mais de 10 anos de efetivo exercício no DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais e das competências dos gestores pelos subordinados parece estar intimamente relacionado à necessidade de o DNPM desenvolver estas competências identificadas.

Em um mundo do trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os gestores não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, sendo necessário, portanto, construir um contexto organizacional que estruture e suporte um conjunto de motivações e comportamentos humanos.

Assim, resumindo-se os resultados da pesquisa, observou-se que: na Diretoria-Geral, os liderados valorizaram em primeiro lugar o Planejamento e a Organização, seguido da Visão Sistêmica Organizacional, Trabalho em Equipe, Gestão do Conhecimento e Comunicação Eficaz; na Diretoria de Gestão Administrativa os subordinados atribuíram maior importância ao Planejamento e à Organização, à Liderança, ao Trabalho em Equipe, seguido do Comprometimento e da Gestão do Conhecimento; na Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios, os colaboradores valorizam o desenvolvimento das competências Planejamento e Organização, Foco no Cliente Interno e Externo, Tomada de Decisão, Visão Sistêmica e Comprometimento; na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração deram ênfase ao Planejamento e Organização, Comprometimento, Visão Sistêmica, Gestão do Conhecimento e Trabalho em Equipe; na Diretoria de Gestão

de Títulos Minerários, observa-se que os subordinados destacaram Gestão do Conhecimento, Trabalho em Equipe, Liderança, seguido do Comprometimento e Planejamento e Organização; e na Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária os liderados valorizaram mais o Planejamento e a Organização, a competência gerencial do Comprometimento, Trabalho em Equipe, Liderança, e por último, a Gestão do Conhecimento.

Neste cenário, verifica-se que, com exceção da DGTM, em todas as outras diretorias os liderados atribuíram maiores graus de importância ao Planejamento e Organização institucional no âmbito do DNPM, com algumas variações das demais competências de acordo com peculiaridades de cada diretoria, já discutidas anteriormente.

Pelas considerações decorrentes dos resultados obtidos no presente estudo de caso, observa-se que as informações dos servidores de apoio, considerados aqui como subordinados ou liderados, se apresentam com a possibilidade de serem muito úteis para subsidiar a adequação do desenvolvimento das competências gerenciais aos objetivos da instituição DNPM, indo ao encontro do que preceitua a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal (BRASIL, 2006). Nesse sentido, a PNPD ainda consagra o desenvolvimento das competências como um processo permanente de aprendizado para o desenvolvimento de competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais.

Neste trabalho, a avaliação dos servidores do DNPM sobre competências de seus gestores é de caráter preliminar e se apresenta como uma contribuição para evidenciar a visão dos subordinados sobre o servidor público em nível hierárquico superior, ocupante do cargo de diretoria, como uma possibilidade de se sugerir o desenvolvimento permanente de competências gerenciais para futuras ações de gestão pública no âmbito institucional, bem como de oportunizar maior interação entre os diversos atores (gestores e subordinados).

Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, com uma avaliação realizada não apenas nos moldes institucionais da avaliação dos subordinados, mas, também na perspectiva de avaliação das competências gerenciais pelos próprios subordinados, tornou-se mais preciso e democrático o diagnóstico de competências (SILVA, 2001).

Vale ressaltar que o presente estudo pretende, ainda, contribuir para o início de uma discussão, no âmbito da presente autarquia, acerca da importância das competências gerenciais, podendo trazer benefícios teóricos e práticos de forma a atender a carência de estudos sobre o tema.

Verificou-se que a profissionalização dos dirigentes públicos, na perspectiva dos liderados, requer a priorização de competências que vão além da atuação técnica ou instrumental eficiente, sendo relevante a valorização de qualidades interpessoais exigidas para o exercício da função gerencial.

3.2 Considerações sobre gestão pública e diagnóstico geral das competências gerenciais na visão dos subordinados do DNPM.

Torna-se importante salientar que, não só a instituição pública tem responsabilidade de incentivar e implementar políticas de desenvolvimento de competências gerenciais, no âmbito de seu quadro; o próprio administrador público possui a capacidade de realizar transformações no seu modo de trabalho rumo a uma situação desejada, que poderá ser efetivada por meio de um processo de alteração das competências individuais, envolvendo, não apenas os servidores públicos com funções gerenciais, mas, também, aqueles funcionários de apoio que exercem o papel de subordinados, como estratégia competitiva na missão da instituição. Neste cenário, os resultados obtidos se apresentam como uma contribuição no sentido de se repensar os subordinados como pessoas que podem ajudar os gestores na construção de modelos de gerenciamento por competências, de forma a interagir com os próprios gestores públicos na condução das transformações nos processos de trabalho.

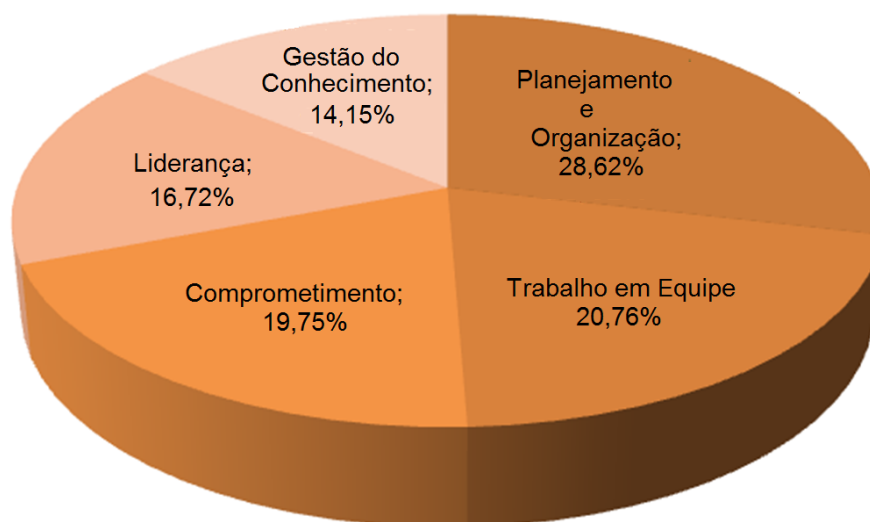
Vale ressaltar que o papel desempenhado pelos gestores se constitui de extrema importância no âmbito das organizações. O dirigente caracteriza-se, pela sua própria posição funcional, como o indivíduo responsável em adequar e compatibilizar os interesses dos servidores, garantindo o comprometimento e a produtividade da sua equipe, na busca do alcance dos interesses da instituição. Para isso, a participação dos servidores de apoio nas decisões, como opção aos padrões tradicionais de gestão, pode ser necessária para construção de caminhos mais seguros, visando a uma maior capacidade no planejamento e no

desenvolvimento dos recursos humanos necessários à conquista de melhores resultados organizacionais.

Souza (2002) estudou a implantação da Gestão de Pessoas por Competências em instituições públicas federais e considera que esta é uma tendência a se firmar, já que a implantação de ações de desenvolvimento pessoal voltada para os ocupantes de cargos de direção da administração pública, detentores de responsabilidade e influência na sua área de atuação, torna-se cada vez mais necessária e urgente, com vistas a aliar as demandas dos subordinados aos resultados requeridos pelos diversos setores da organização.

Com base no referencial teórico consultado, observa-se que o avanço na discussão sobre o aprimoramento da gestão pública envolve também o debate sobre a gestão de pessoas neste setor. Para oferecer um melhor atendimento às demandas dos cidadãos, as organizações públicas dependem das pessoas que nelas atuam (SOUZA, 2002). Portanto, é importante questionar de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas por competência (GPC) estão contribuindo para esta necessidade, considerando-se as limitações e os desafios para a implantação da GPC no setor público. Assim, na visão conjunta dos dados de todos os servidores subordinados (Apêndice G), respondentes dos questionários, obteve-se a indicação geral das 5 (cinco) competências mais valorizadas, com vista ao desenvolvimento futuro das mesmas (Gráfico 19).

Gráfico 19 - Porcentagem relativa das competências gerenciais mais importantes na perspectiva geral dos subordinados da sede do DNPM.



Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Na visão geral dos subordinados lotados na sede do DNPM, com relação ao grau de importância na dimensão qualitativa das competências, destacam-se “Planejamento e Organização”, em primeiro lugar, seguido de “Trabalho em Equipe”, “Comprometimento”, “Liderança” e “Gestão do Conhecimento”.

Assim, o desenvolvimento futuro dessas competências nos gestores públicos da presente autarquia pesquisada representaria importantes mudanças nas relações de trabalho no âmbito da instituição. Verifica-se a necessidade de aprimoramento constante dessas competências, no intuito de se preparar os servidores públicos detentores de cargos de direção e chefia para atuar em um ambiente de gestão cada vez mais complexo e mais exigente, em termos de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Leme (2005), para se realizar a adequação institucional à identificação das necessidades no desenvolvimento de competências gerenciais é necessária uma gestão que, além de olhar o quantitativo da força de trabalho, considere também a dimensão qualitativa.

Vale ressaltar que a administração no DNPM vem demonstrando interesse na direção da profissionalização e modernização, visando melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade, mesmo diante da realidade atual, de que a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial no setor público representa um elevado desafio, diante da necessidade de maior apoio político-institucional e do constante contingenciamento dos recursos financeiros.

Salienta-se ainda que, nas instituições públicas, o desconhecimento dos próprios gestores acerca de suas necessidades e da importância de capacitação e treinamento dos servidores de níveis gerenciais, dificultam a priorização desse tipo de formação tão importante para os administradores públicos (PEREIRA, 2010).

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As organizações públicas enfrentam um elevado desafio de implementar novos modelos gerenciais cada vez mais pautados no alcance da qualidade e produtividade dos serviços prestados aos cidadãos.

A velocidade das mudanças e a complexidade do contexto público atual amplia a preocupação dos governos e órgãos com o aprimoramento das competências gerenciais de seus colaboradores, com vistas ao constante incremento na qualidade do serviço público requerido pela sociedade.

Foi utilizada, no presente estudo, uma relação de 15 (quinze) Competências Gerenciais selecionadas por meio de pesquisas bibliográficas em livros, periódicos especializados, revistas e sites – adaptado, em grande parte, de GRAMIGNA (2007) – visando apresentar competências gerais relevantes para o exercício da função gerencial, quais sejam: Capacidade de Adaptação e Flexibilidade; Comprometimento; Comunicação Eficaz; Criatividade e Inovação; Foco no Cliente Interno e Externo; Gestão do Conhecimento; Gestão Integrada de Processos; Liderança; Negociação; Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora; Planejamento e Organização; Relacionamento Interpessoal; Tomada de Decisão; Trabalho em Equipe; Visão Sistêmica.

Cabe ressaltar que as competências gerenciais importantes para um eficaz exercício da função de direção não se exaurem nessas 15 competências identificadas, visto que o gestor público possui necessidades constantes de aprimoramento.

No tocante a pesquisa em questão, a perspectiva geral dos subordinados do DNPM, conforme o grau de importância, destacou as seguintes competências gerenciais: “Planejamento e Organização”, “Trabalho em Equipe”, “Comprometimento”, “Liderança” e “Gestão do Conhecimento”.

Os resultados obtidos em cada diretoria específica se apresentaram ligeiramente diferentes da visão geral, em decorrência da adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho, relacionando as competências necessárias aos gestores às demandas institucionais de cada diretoria.

Com base nos resultados do presente estudo, observa-se, na perspectiva dos subordinados, a possibilidade de identificação das competências gerenciais

prioritárias a serem desenvolvidas, como importantes subsídios para a compreensão das competências de gestão, no contexto das organizações públicas em geral.

A pesquisa revelou as cinco competências consideradas mais importantes, na visão dos liderados, para desenvolvimento específico dentro de cada diretoria, como uma possibilidade de contribuir no futuro com o desenvolvimento de programas de formação e melhoria do perfil destes gestores na instituição pública pesquisada.

Recomenda-se a ampliação da discussão a respeito das competências no âmbito da gestão pública, na visão dos gestores e dos subordinados, visando um mapeamento mais abrangente e um maior incentivo quanto ao aprofundamento de estudos e de pesquisas sobre este importante tema.

Salienta-se a importância e a necessidade de se realizar outras pesquisas acerca do tema competências, no âmbito do DNPM, que possam investigar de forma mais aprofundada e com mais precisão aspectos gerenciais da instituição.

Ressalta-se que a presente pesquisa foi desenvolvida de forma a ser um incentivo à construção participativa do perfil gerencial.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2002.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas Organizações gerenciais**. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos, 2005, p. 173.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001, 173f. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e gestão de desempenho humano: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005
- BRASIL. Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/%20Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>> Acesso em: 10.08.2015.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005, p. 239.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2005 p. 55-65.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p. 33-37.
- COLLIS, J.; ROGER, H. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 23 - 73.
- DECRANE JR., A.C. Um Modelo Constitucional da Liderança. In: Peter F. Drucker Foundation (org.). **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.15-21, maio/ago 1996.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2009.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, mai/jun, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 43 - 53.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005 188p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 51 - 170.

MAXIMIANO, A. C. **A Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 530.

NASCIMENTO, D. M. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense; 2002.

PEREIRA, A. L. C. **DE LAGARTA A BORBOLETA**: as competências em ações dos gestores técnicos-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro. 2010, 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa, 2010.

BRASIL. Portaria nº 247, do Ministério de Minas e Energia, de 08 de abril de 2011, publicada no **Diário Oficial da União** de 11 de abril de 2011.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: QualityMark; 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva; 2003, p. 123.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2002, p. 637.

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

SILVA, M. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: Manssour, Ana. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos; 2001.

SACHS, I.; LOPES C.; DOWBOR, L. **Crises e oportunidades em tempos de mudança**. Documento de referência para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático. Jan. 2010. Disponível em

<<http://dowbor.org/2013/05/crisis-e-oportunidades-em-tempos-de-mudanca-jan-2.html/>> Acesso em: 10.09.2015.

TONET, H.; GONÇALVES, S. M. G. Competências como base da construção de programas de Capacitação. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública** – Painel 26: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal, Brasília, DF, 2009.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 29.

ZARIFFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 198.

BRASIL. Lei nº 8.876, de 02 de maio de 1994. Autoriza o Poder Executivo a instituir como Autarquia o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8876.htm> Acesso em 10.08.2015.

<<http://www.dnpm.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/dnpm/paginas/institucional/estrutura>> Acesso em: 10.09.2015.

APÊNDICE A

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria-Geral –
DIRE - Amostra: 15 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA SERVIDORES < 10 ANOS	PONTUAÇÃO TOTAL SERVIDORES < 10 ANOS	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA SERVIDORES > 10 ANOS	PONTUAÇÃO TOTAL SERVIDORES > 10 ANOS	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO GERAL SERVIDORES	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	--			1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	

	5	1	05		1	05		10	
Soma Parcial (P ₁)		2	07		2	06		13	
2º Comprometimento	1	1	01		--	00	5ª	01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₂)		2	04		2	09		13	
3º Comunicação Eficaz	1	1	01	3º	--	00	5º	01	
	2	--	00		2	04		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	2	08		--	00		08	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₃)		4	14		2	04		18	
	1	--	00		1	01		01	

4º Criatividade e Inovação	2	--	00		1	02		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₄)					2	03		03	
5º Foco no Cliente Interno e Externo	1	--	00		1	01		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		--	00		00	
	5	1	03		1	01		04	
Soma Parcial (P ₅)			2	06		02		08	
6º Gestão do Conhecimento	1	2	02		--	00		02	
	2	2	04		1	02		06	
	3	--	00		--	00	3º	00	4º
	4	1	04		1	04		08	

	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₆)		5	10		3	11		21	
7º Gestão Integrada de Processos	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₇)		1	02		02	05		07	
8º Liderança	1	--	00		--	00		00	
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		1	03		06	
	4	--	00		--	00		00	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₈)		2	08		1	03		11	
	1	1	01		--	00		01	

9º Negociação	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₉)		1	01		--	00		01	
10º Planejamento e Organização	1	1	01	1º	1	01	1º	01	1º
	2	2	04		1	02		06	
	3	1	03		--	00		03	
	4	1	04		--	00		04	
	5	2	10		3	15		25	
Soma Parcial (P ₁₀)		7	22		4	18		40	
11º Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora	1	1	01	5º	--	00		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		--	00		04	

	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₁₁)		4	12			00		12	
12º Relacionamento Interpessoal	1	1	01		--	00		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	2	06		1	03		09	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₂)		3	07		1	03		10	
13º Tomada de Decisão	1	--	00		--	00		00	
	2	2	04		--	00		04	
	3	--	00		2	06		06	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₃)		3	08		2	06		14	
	1	--	00		1	01		01	

14º Trabalho em Equipe	2	--	00	4º	1	02	4º	02	3º
	3	3	09		1	03		12	
	4	1	04		1	04		08	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₄)		4	13		4	10		23	
15º Visão Sistêmica	1	1	01	2º	--	00	2º	01	2º
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		1	03		03	
	4	2	08		2	08		16	
	5	2	10		--	00		10	
Soma Parcial (P ₁₅)		4	19		3	11		30	

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS (RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ +P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Planejamento e Organização	22	27,50	Planejamento e Organização	18	30,50	Planejamento e Organização	40	30,30
Visão Sistêmica	19	23,75	Visão Sistêmica	11	18,64	Visão Sistêmica	30	22,72
Comunicação Eficaz	14	17,50	Gestão do Conhecimento	11	18,64	Trabalho em Equipe	23	17,42
Trabalho em Equipe	13	16,25	Trabalho em Equipe	10	16,94	Gestão do Conhecimento	21	15,90
Pró-Atividade e Capacidade Empreendedora	12	15	Comprometimento	09	15,25	Comunicação Eficaz	18	12,98

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE B

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Gestão Administrativa – DGADM – Amostra: 43 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA SERVIDORES < 10 ANOS	PONTUAÇÃO TOTAL SERVIDORES < 10 ANOS	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA SERVIDORES > 10 ANOS	PONTUAÇÃO TOTAL SERVIDORES > 10 ANOS	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA	PONTUAÇÃO GERAL SERVIDORES	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	2	02		1	01		03	
	2	--	00		2	04		04	
	3	1	03		--	04		07	

	4	1	04		--	00		00	
	5	--	00		2	10		10	
Soma Parcial (P ₁)		4	07		5	19		26	
2º Comprometimento	1	1	01	4º	1	01	2º	02	4º
	2	--	00		2	04		04	
	3	4	12		2	06		18	
	4	1	04		3	12		16	
	5	3	15		3	15		30	
Soma Parcial (P ₂)		9	32		13	38		70	
3º Comunicação Eficaz	1	1	01		1	01		02	
	2	2	04		6	12		16	
	3	1	03		--	00		03	
	4	3	12		2	08		20	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₃)		7	19		9	21		40	

4º Criatividade e Inovação	1	2	02		3	03		05	
	2	1	02		3	06		08	
	3	--	00		1	03		03	
	4	--	00		1	04		04	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₄)		4	09			16		25	
5º Foco no Cliente Interno e Externo	1	--	00		2	02		02	
	2	1	02		1	02		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₅)		1	02		3	04		04	
6º Gestão do Conhecimento	1	1	01		--	00		01	
	2	--	00		2	04		04	
	3	1	03		2	06	1º	09	6º

	4	1	04		4	16		20	
	5	3	15		4	20		35	
Soma Parcial (P ₆)		6	23		12	46		69	
7º Gestão Integrada de Processos	1	--	00		--	00		00	
	2	2	04		--	00		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	2	08		--	00		08	
	5	2	10		--	00		10	
Soma Parcial (P ₇)		6	22		--	00		22	
8º Liderança	1	1	01	1º	4	04	2º	05	
	2	4	08		--	00		08	
	3	3	09		3	09		18	
	4	3	12		1	04		16	
	5	6	30		1	05		35	
Soma Parcial (P ₈)		17	60		9	22		82	

9º Negociação	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		2	06		06	
	4	1	04		1	04		08	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₉)		2	06		--	10		16	
10º Planejamento e Organização	1	5	05	2º	--	00	4º	05	1º
	2	2	04		1	02		06	
	3	3	09		2	06		15	
	4	4	16		2	08		24	
	5	5	25		3	15		40	
Soma Parcial (P ₁₀)		19	59		8	31		90	
11º Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora	1	1	01		--	00		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		1	05		05	

	4	1	04		--	00		04	
	5	1	05		1	05		05	
Soma Parcial (P ₁₁)		4	12		--	05		17	
12º Relacionamento Interpessoal	1	3	03	5º	2	02	5º	05	
	2	1	02		--	00		02	
	3	3	09		3	09		18	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		2	10		10	
Soma Parcial (P ₁₂)		7	14		8	25		39	
13º Tomada de Decisão	1	2	02	5º	2	02	5º	04	
	2	3	06		--	00		06	
	3	3	09		--	00		09	
	4	2	08		--	00		08	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₁₃)		11	30		--	02		32	

14º Trabalho em Equipe	1	3	03	3º	2	02	3º	05	3º
	2	5	10		1	02		12	
	3	3	09		3	09		18	
	4	2	08		3	12		20	
	5	2	10		2	10		20	
Soma Parcial (P ₁₄)		15	40		11	35		75	
15º Visão Sistêmica	1	2	02		--	00		02	
	2	1	02		1	02		04	
	3	2	06		--	00		06	
	4	3	12		--	00		12	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₁₅)		8	22		2	07		29	

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS (RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ + ...P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Liderança	60	27,15	Gestão do Conhecimento	46	26,29	Planejamento e Organização	90	23,32
Planejamento e Organização	59	26,70	Comprometimento	38	21,71	Liderança	82	21,24
Trabalho em Equipe	40	18,10	Trabalho em Equipe	35	20,00	Trabalho em Equipe	75	19,43
Comprometimento	32	14,48	Planejamento e Organização	31	17,71	Comprometimento	70	18,13
Tomada de Decisão	30	13,57	Relacionamento Interpessoal	25	14,29	Gestão do Conhecimento	69	17,88

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE C

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios – DIPAR – Amostra: 06 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	G R A U D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S < 1 0 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S < 1 0 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S > 1 0 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S > 1 0 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	P O N T U A Ç Ã O G E R A L S E R V I D O R E S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	--	00		--			00	
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		--	00		00	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁)		1	03		--	00		03	
2º Comprometimento	1	--	00		--			00	5º
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		--	00		00	
							4º		

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS (RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ +P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Planejamento e Organização	15	30,61	Planejamento e Organização	10	35,71	Planejamento e Organização	25	35,21
Visão Sistêmica	12	24,49	Foco no Cliente Interno e Externo	07	25,00	Foco no Cliente Interno e Externo	14	19,72

Tomada de Decisão	09	18,37	Tomada de Decisão	04	14,29	Tomada de Decisão	13	18,31
Foco no Cliente Interno e Externo	07	14,29	Comprometimento	04	14,29	Visão Sistêmica	12	16,90
Comunicação Eficaz	06	12,24	Liderança	03	10,71	Comprometimento	07	9,86

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE D

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração – DIPLAM – Amostra: 13 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	G R A U D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S < 10 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S < 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S > 10 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S > 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	P O N T U A Ç Ã O G E R A L S E R V I D O R E S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	1	01		--	00		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁)		2	03		--	00		03	
2º Comprometimento	1	--	00	3º	--	00	2º	00	2º
	2	1	02		2	04		06	
	3	1	03		1	03		06	
	4	1	04		1	04		08	
	5	1	05		1	05		10	
Soma Parcial (P ₂)		4	14		5	16		30	
3º Comunicação Eficaz	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	2	08		--	00		08	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₃)		3	10		1	01		11	
	1	1	01		1	01		02	

4º Criatividade e Inovação	2	--	00		2	04		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₄)			1	01		4	05		06
5º Foco no Cliente Interno e Externo	1	--	00		1	01		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₅)			1	05		--	01		06
6º Gestão do Conhecimento	1	1	01		1	01		02	
	2	--	00			00		00	
	3	1	03	4º		00	1º	03	4º
	4	--	00		2	12		12	

	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₆)		2	04		4	18		22	
7º Gestão Integrada de Processos	1	--	00	4º	--	00		00	
	2	2	04		--	00		04	
	3	1	03		--	00		03	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₇)		4	11		1	05		16	
8º Liderança	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		1	02		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₈)		1	02		3	08		10	
	1	1	01		--	00		01	

9º Negociação	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₉)		1	01		--	00		01	
10º Planejamento e Organização	1	--	00		--	00		00	
	2	1	02		--	00		02	
	3	1	03	1º	1	03	4º	06	1º
	4	2	08		1	04		12	
	5	2	10		1	05		15	
Soma Parcial (P ₁₀)		6	23		3	12		35	
11º Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora	1	1	01		--	00		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₁)		1	01		--	00		01	
12º Relacionamento Interpessoal	1	1	01		1	01		02	
	2	--	00		--	00		00	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₂)		2	04		--	00		05	
13º Tomada de Decisão	1	1	01		--	00		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₃)		2	05		--	00		05	
	1	--	00		--	00		00	

14º Trabalho em Equipe	2	--	00		--	00		00	5º
	3	1	03		3	09	3º	12	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₁₄)		1	03		4	14		17	
15º Visão Sistêmica	1	--	00		--	00		00	3º
	2	--	00		1	02		02	
	3	1	03	2º	1	03	5º	06	
	4	--	00		1	04		04	
	5	3	15		--	00		15	
Soma Parcial (P ₁₅)		4	18		3	09		27	

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS (RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ + ...P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10 ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Planejamento e Organização	23	30,26	Gestão do Conhecimento	18	26,09	Planejamento e Organização	35	26,72
Visão Sistêmica	18	23,68	Comprometimento	16	23,19	Comprometimento	30	22,90
Comprometimento	14	8,42	Trabalho em Equipe	14	20,29	Visão Sistêmica	27	20,61
Gestão Integrada de Processos	11	14,48	Planejamento e Organização	12	17,39	Gestão do Conhecimento	22	16,79
Comunicação Eficaz	10	13,16	Visão Sistêmica	09	13,04	Trabalho em Equipe	17	12,98

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE E

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Gestão de Títulos Minerários – DGTM – Amostra: 27 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	G R A U D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A 	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S < 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A 	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S > 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	P O N T U A Ç Ã O G E R A L S E R V I D O R E S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	1	01	4º	1	01		02	
	2	--	00		1	02		02	
	3	1	03		1	03		06	
	4	1	04		1	04		08	

	5	2	10		--	00		10	
Soma Parcial (P ₁)		5	14		4	10		24	
2º Comprometimento	1	--	00	5º	--	00	3º	00	4º
	2	1	02		3	06		08	
	3	--	00		1	03		03	
	4	--	00		3	12		12	
	5	3	15		1	05		20	
Soma Parcial (P ₂)		4	17		8	26		43	
3º Comunicação Eficaz	1	--	00		4	04		04	
	2	2	04		--	00		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₃)		2	04		5	08		12	
	1	1	01		--	00		01	

4º Criatividade e Inovação	2	--	00		1	02		02		
	3	--	00		2	06		06		
	4	1	04		--	00		04		
	5	--	00		--	00		00		
Soma Parcial (P ₄)			2	05		3	08		13	
5º Foco no Cliente Interno e Externo	1	1	01		1	01		02		
	2	2	04		--	00		04		
	3	1	03		--	00		03		
	4	--	00		--	00		00		
	5	--	00		2	10		10		
Soma Parcial (P ₅)			4	08		3	11		19	
6º Gestão do Conhecimento	1	1	01	2º	2	02	1º	03	1º	
	2	2	04		1	02		06		
	3	2	06		1	03		09		
	4	1	04		3	12		16		

	5	1	05		2	10		15	
Soma Parcial (P ₆)		7	20		12	29		49	
7º Gestão Integrada de Processos	1	1	01		1	01		02	
	2	--	00		1	02		02	
	3	--	00		1	03		03	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₇)		1	01		3	06		07	
8º Liderança	1	1	01	1º	--	00	4º	01	3º
	2	1	02		1	02		04	
	3	--	00		--	00		00	
	4	5	20		3	12		32	
	5	--	00		2	10		10	
Soma Parcial (P ₈)		7	23		6	24		47	
	1	--	00		--	00		00	

9º Negociação	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₉)		1	02		--	00		02	
10º Planejamento e Organização	1	3	03		1	01	5º	04	5º
	2	--	00		2	04		04	
	3	1	03		1	03		06	
	4	--	00		--	00		00	
	5	1	05		2	10		15	
Soma Parcial (P ₁₀)		5	11		6	18		29	
11º Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		1	03		03	
	4	--	00		--	00		00	

	5	1	05		1	05		10	
Soma Parcial (P ₁₁)		2	07		3	09		16	
12º Relacionamento Interpessoal	1	--	00		--	00		00	
	2	--	00		--	00		00	
	3	2	06		2	06		12	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₂)		2	06		2	06		12	
13º Tomada de Decisão	1	--	00		1	01		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		2	06		06	
	4	1	04		2	08		12	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₃)		1	04		5	15		19	
	1	1	01		--	00		01	

14º Trabalho em Equipe	2	--	00	3º	3	06	2º	06	2º
	3	3	09		1	03		12	
	4	--	00		1	04		04	
	5	2	10		3	15		25	
Soma Parcial (P ₁₄)			6	20	8	28	48		
15º Visão Sistêmica	1	--	00		2	02		02	
	2	--	00		1	02		02	
	3	--	00		1	03		03	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₁₅)			1	04	3	12	16		

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS
(RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ +P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10
ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10
ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS
SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Liderança	23	23,47	Gestão do Conhecimento	29	23,20	Gestão do Conhecimento	49	22,68
Gestão do Conhecimento	20	20,41	Trabalho em Equipe	28	22,40	Trabalho em Equipe	48	22,22
Trabalho em Equipe	20	20,41	Comprometimento	26	20,80	Liderança	47	21,76
Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	18	18,37	Liderança	24	19,20	Comprometimento	43	19,91
Comprometimento	17	17,34	Planejamento e Organização	18	14,40	Planejamento e Organização	29	13,43

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE F

Competências Gerenciais Dispostas por Grau de Importância na Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária – DIFIS – Amostra: 14 servidores.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	G R A U D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S < 10 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S < 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	F R E Q U Ê N C I A S E R V I D O R E S > 10 A N O S	P O N T U A Ç Ã O T O T A L S E R V I D O R E S > 10 A N O S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A	P O N T U A Ç Ã O G E R A L S E R V I D O R E S	C L A S S I F I C A Ç Ã O E M O R D E M D E I M P O R T Â N C I A
1º Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	1	--	00		--	00		00	
	2	1	02		1	02		04	
	3	1	03		--	00	5º	03	
	4	--	00		1	04		04	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁)		2	05		2	06		11	
2º Comprometimento	1	--	00	2º	--	00	3º	00	2º
	2	1	02		3	06		08	
	3	--	00		1	03		03	
	4	3	12		--	00		12	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₂)		5	19		4	09		28	
3º Comunicação Eficaz	1	2	02		1	01		03	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₃)		4	08		1	01		09	
	1	1	01		--	00		01	

4º Criatividade e Inovação	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		1	03		03	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₄)		3	07		1	03		10	
5º Foco no Cliente Interno e Externo	1	--	00		--	00		00	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		--	00		00	
	5	1	05		--	00		05	
Soma Parcial (P ₅)			05		--	00		05	
6º Gestão do Conhecimento	1	--	00		--	00		00	
	2	--	00		--	00		00	
	3	2	06	5º	--	00		06	5º
	4	1	04		1	04		08	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₆)		3	10		1	04		14	
7º Gestão Integrada de Processos	1	--	00		--	00		00	
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		--	00		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₇)		2	06		--	00		06	
8º Liderança	1	--	00	3º	--	00	4º	00	
	2	--	00		1	02		02	
	3	1	03		--	00		03	
	4	--	00		--	00		00	
	5	3	15		--	00		15	
Soma Parcial (P ₈)		4	18		1	02		20	
	1	--	00		--	00		00	

9º Negociação	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	--	00		1	04		04	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₉)		--	00		--	04		04	
10º Planejamento e Organização	1	--	00	1º	--	00	1º	00	1º
	2	1	02		--	00		02	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		1	04		08	
	5	3	15		3	15		30	
Soma Parcial (P ₁₀)		4	21		4	19		40	
11º Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora	1	--	00		1	01		01	
	2	--	00		--	00		00	
	3	--	00		--	00		00	
	4	1	04		--	00		04	

	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₁)		1	04		--	00		04	
12º Relacionamento Interpessoal	1	1	01		1	01		02	
	2	1	02		--	00		02	
	3	2	06		1	03		09	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₂)		4	09		2	04		13	
13º Tomada de Decisão	1	--	00		1	01		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	1	03		--	00	4º	03	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		1	05		05	
Soma Parcial (P ₁₃)		2	05		2	06		11	
	1	4	04		1	04		08	

14º Trabalho em Equipe	2	--	00	4º	--	00	2º	00	3º
	3	1	03		1	03		06	
	4	--	00		1	04		04	
	5	1	05		1	05		10	
Soma Parcial (P ₁₄)		6	12		4	16		28	
15º Visão Sistêmica	1	1	01		--	00		01	
	2	1	02		--	00		02	
	3	1	03		1	03		06	
	4	--	00		--	00		00	
	5	--	00		--	00		00	
Soma Parcial (P ₁₅)		3	06		1	03		09	

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA DOS SUBORDINADOS
(RESUMO)

Somatório total (P₁ + P₂ +P₁₅)

SERVIDORES COM MENOS DE 10
ANOS DE SERVIÇO

SERVIDORES COM MAIS DE 10
ANOS DE SERVIÇO

PERSPECTIVA GERAL DOS
SUBORDINADOS

Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %	Competência	Pontuação	Frequência relativa %
Planejamento e Organização	21	26,25	Planejamento e Organização	19	35,85	Planejamento e Organização	40	31,50
Comprometimento	19	23,75	Trabalho em Equipe	13	24,53	Comprometimento	28	22,04
Liderança	18	22,50	Comprometimento	09	16,98	Trabalho em Equipe	25	19,68
Trabalho em Equipe	12	15,00	Tomada de Decisão	06	11,32	Liderança	20	15,75
Gestão do Conhecimento	10	12,50	Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	06	11,32	Gestão do Conhecimento	14	11,03

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE G

Competências Gerenciais por Grau de Importância na visão geral dos Subordinados da Sede do DNPM.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MAIS IMPORTANTES NA PERSPECTIVA GERAL DOS SUBORDINADOS		
COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO GERAL	FREQUÊNCIA RELATIVA %
Planejamento e Organização	255	28,62
Trabalho em Equipe	185	20,76
Comprometimento	176	19,75
Liderança	149	16,72
Gestão do Conhecimento	126	14,15
TOTAL	891	100,00

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2015.

APÊNDICE H

Formulário de Pesquisa sobre Competências Gerenciais aplicado no DNPM.

Prezado (a) Servidor (a),

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo os questionários em anexo, cujo objetivo é identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção dos subordinados de cada diretoria do DNPM, com vistas ao desenvolvimento de futuros treinamentos gerenciais específicos para cada necessidade, respeitando as especificidades de cada área.

Salienta-se que esta pesquisa é sigilosa, de cunho estritamente acadêmico, e destina-se a subsidiar a elaboração de trabalho final relativo ao meu curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching.

O presente instrumento foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil. Ressalta-se que, na primeira folha estão dispostas as competências gerenciais e na segunda folha do questionário, foi realizada a descrição das referidas competências, para sua melhor compreensão.

Solicita-se, portanto, que: **dentre as competências gerenciais dispostas no quadro abaixo, assinale as 5 (cinco) competências que você considera mais importantes para um eficaz desempenho da função gerencial**, considerando o contexto de trabalho na sua diretoria de lotação.

Após a indicação das cinco competências gerenciais mais importantes, **ordene as competências relacionadas por você, de 1 (um) a 5 (cinco), colocando em ordem crescente de importância, isto é, da menos importante (nota 1) para a mais importante (nota 5)**. Ressalta-se que a pontuação 1 refere-se à competência de menor importância (dentre as selecionadas) e a pontuação 5 refere-se à competência mais importante aos profissionais que exercem atividades de direção ou supervisão, no âmbito de sua diretoria.

Lembre-se: quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar, maior o grau de importância da competência, e quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor o grau de importância.

Sua participação é muito relevante e por esse motivo, agradeço antecipadamente a colaboração de Vossa Senhoria. Neste aspecto, coloco-me à sua disposição para dirimir quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Juliana de Castro Formiga.

(Ramal: 6911. E-mail: juliana.formiga@dnpm.gov.br).

Prezado Servidor, por gentileza, preencha os itens abaixo:

1 – Indique a sua diretoria de lotação:

- a () Diretoria-Geral.
 b () Diretoria de Gestão Administrativa.
 c () Diretoria de Procedimentos Arrecadatórios.
 d () Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da Mineração.
 e () Diretoria de Gestão de Títulos Minerários.
 f () Diretoria de Fiscalização da Atividade Minerária.

2 – Tempo de Efetivo Exercício do DNPM:

- a () Maior que 10 (dez) anos.
 b () Menor que 10 (dez) anos.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Favor assinalar as 5 (cinco) competências gerenciais, que você considera mais importantes, indicando o grau para cada competência identificada, sendo 1 (menor o grau de importância da competência) e 5 (maior o grau de importância da competência).

Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	Gestão do Conhecimento	Pró-atividade ou Capacidade Empreendedora
Comprometimento	Gestão Integrada de Processos	Relacionamento Interpessoal
Comunicação Eficaz	Liderança	Tomada de Decisão
Criatividade e Inovação	Negociação	Trabalho em Equipe
Foco no Cliente Interno e Externo	Planejamento e Organização	Visão Sistêmica
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	
Capacidade de Adaptação e Flexibilidade	Adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, de forma a conviver continuamente com as mudanças, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades e permitindo melhores deliberações em contextos dinâmicos.	
Comprometimento	Atuar segundo as diretrizes da instituição, comprometendo-se com a missão, visão e os valores organizacionais, assegurando a qualidade do serviço prestado à sociedade e a satisfação dos membros da equipe.	
Comunicação Eficaz	Demonstrar facilidade de interação com as pessoas, apresentando predisposição para ouvir, processar e compreender as mensagens. Facilidade para transmitir informações e argumentar com clareza e coerência, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário.	
Criatividade e	Buscar soluções diversas para os problemas e desafios do setor,	

Inovação	analisar e propor alternativas para resolução de questões e desenvolvimento de novas ações.
Foco no cliente	Buscar continuamente satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes internos e externos.
Gestão do Conhecimento	Identificar, aplicar e disseminar os conhecimentos relevantes para o setor. Compartilhar os conhecimentos com os colaboradores e incentivar a troca de conhecimento entre os membros da equipe.
Gestão Integrada de Processos	Gerenciar de todos os processos de trabalho, de forma a reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência do setor.
Liderança	Influenciar os membros da equipe, em uma determinada situação, para o alcance de um objetivo. Catalisar os esforços grupais de forma a atingir os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Negociação	Utilizar estratégias de resolução de conflitos, com o objetivo de alcançar um acordo mútuo, em uma situação de impasse, buscando soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Planejamento e Organização	Planejar as ações para o trabalho, durante determinado período, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas atingíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos. Desenvolver planos de ação realistas, levando em conta as restrições de tempo e disponibilidade de recursos.
Pró-atividade ou capacidade empreendedora	Ter iniciativa diante das situações, com foco e responsabilidade, visando assumir os riscos necessários para solucionar os desafios cotidianos, de forma assertiva e adequada ao contexto.
Relacionamento Interpessoal	Interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas e comportamento respeitoso.
Tomada de Decisão	Analisar as situações de modo a escolher uma determinada linha de ação, entre várias alternativas, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos, com vistas a alcançar um resultado desejado.
Trabalho em Equipe	Desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua. Fortalecer o grupo de colaboradores, ressaltando e valorizando as características pessoais, diluindo o poder entre os membros da equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho.
Visão Sistêmica	Estabelecer um inter-relacionamento com os demais setores e diretorias da instituição. Compreender a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando a importância da interação do seu trabalho com as atividades dos demais setores, de forma a minimizar os problemas e a maximizar as oportunidades de toda a instituição.

Fonte: Gramigna, 2007. (Instrumento adaptado pela autora).

Muito obrigada por sua colaboração!