

O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira

Thiago Dias Costa

Doutor em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
Graduado em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), São Carlos, SP, Brasil.
Professor, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/1248194912228326>
E-mail: thiogodiascosta@gmail.com

Camila Carvalho Ramos

Pós-Doutora, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
Doutorado em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
Graduado em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
Professora, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, Pará, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/4681656913940932>
E-mail: camilakrvalho@gmail.com

César Augusto Barth

Graduado em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil.
Doutorando em Teoria e Pesquisa do comportamento, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/2555642778620029>
E-mail: cesar.barth@gmail.com

Valéria Moura Venturella

Doutor em Teoria da Literatura, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.
Graduado em Pedagogia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.
Analista Tributária, Receita Federal do Brasil (RFB), Uruguaiana, RS, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/4717326745514451>
E-mail: valvent@gmail.com

Mara Lucia Monteiro Vieira

Mestre em Administração Tributária e Fazenda Pública, Universidade de Ensino a Distância (UNED), Espanha.
Graduado em Ciências Econômicas, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.
Auditora Fiscal Aposentada da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, Receita Federal do Brasil (RFB), Brasília, DF, Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/7332362243981184>
E-mail: maralumvieira@gmail.com

Data de publicação: 10/03/2022

RESUMO

O presente estudo se propôs a descrever o processo de construção do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte, compartilhado entre instituição e líderes. Participaram do estudo 68 gestores de diferentes níveis hierárquicos da Instituição. Uma análise documental foi conduzida para preliminarmente determinar competências e respectivas evidências comportamentais, validadas posteriormente por gestores de níveis operacional, tático e estratégico, que participaram de entrevistas para adequá-las às suas realidades. Ao final do estudo foram identificadas 18 competências agrupadas em 3 categorias: pessoas, estratégia e resultado. O processo favoreceu a descrição de um perfil de competências amplo e diversificado, condizente com o contexto atual de atuação dos gestores públicos, adaptado ao nível hierárquico e às características da organização. A partir do estudo e procedimento aqui descritos, as organizações públicas poderão mapear o perfil de competências gerenciais dos seus diferentes níveis hierárquicos, bem como estruturar programas de desenvolvimento gerencial e definição de outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

Palavras-chave: Gestor público. Instituição pública. Competências gerenciais. Evidências comportamentais. Mapeamento de competências.

The competency profile construction process of managers in a Brazilian public organization

ABSTRACT

This study aimed to describe the process of creation of the profile of managerial competencies at different hierarchical levels (operational, tactical and strategic) of a large Brazilian public institution, shared between organization and leaders. In this study, 68 managers from different hierarchical levels of the Institution participated. A documental analysis was conducted to preliminarily determine competences and respective behavioral evidence, later validated by managers at operational, tactical and strategic levels, who participated in interviews to adapt them to their realities. At the end of the study, 18 competencies were identified, grouped into 3 categories: people, strategy and result. The process favored the description of a broad and diversified competence profile, consistent with the current context of performance of public managers, adapted to the hierarchical level and to the organization's characteristics. From the study and procedure described here, public organizations will be able to map the profile of managerial competences at different hierarchical levels, as well as structure management development programs and define people management policies, in line with the legal provisions and characteristics of the organization.

Keywords: *Public manager. Public institution. Managerial competences. Behavioral evidences. Competency mapping.*

El proceso de construcción del perfil de competencias de los gerentes de una institución pública brasileña

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo describir el proceso de creación del perfil de competencias gerenciales en diferentes niveles jerárquicos (operativos, tácticos y estratégicos) de una gran institución pública brasileña, compartida entre organización y líderes. En este estudio participaron 68 gerentes de diferentes niveles jerárquicos de la Institución. Se realizó un análisis documental para determinar preliminarmente las competencias y respectivas evidencias, posteriormente validadas por los gerentes a nivel operativo, táctico y estratégico, quienes participaron en entrevistas reales de comportamiento para adecuarlas a sus realidades. Al final del estudio se identificaron 18 competencias, agrupadas en 3 categorías: personas, estrategia y resultado. El proceso favoreció la descripción de un perfil competencial amplio y diversificado, acorde con el contexto actual de actuación de los gestores públicos, adaptado al nivel jerárquico ya las características de la organización. A partir del estudio y procedimiento aquí descrito, las organizaciones públicas podrán mapear el perfil de competencias gerenciales en los diferentes niveles jerárquicos, así como estructurar programas de desarrollo gerencial y definir políticas de gestión de personas, de acuerdo con las disposiciones legales y características de la organización.

Palabras clave: Gestor público. Institucion publica. Competencias directivas. Evidencia conductual. Mapeo de competencias.

INTRODUÇÃO

A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e a demanda por serviços públicos que atendam melhor as necessidades dos cidadãos, tem exigido um novo perfil de gestor público (CASSOL *et al.*, 2017; SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018). Diante disso, as organizações passam a demandar dos ocupantes de funções gerenciais um rol de competências extremamente diversificado, envolvendo desde ter iniciativa, criatividade, responsabilidade, até habilidades tipicamente gerenciais, como capacidade empreendedora e liderança, além de habilidades interpessoais (CASSOL *et al.*, 2017).

Em função desse contexto e da instituição de normativos - que impõem a adoção do modelo de gestão por competências (GP) para o desenvolvimento de liderança e para subsidiar processos de recrutamento e seleção para cargos de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2006; 2019; 2021; TCU, 2013), que a categoria de competências gerenciais tem recebido especial atenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de teóricos, pesquisadores e das próprias organizações (BRANDÃO; 2009; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2010).

A adoção do modelo de GP, além de favorecer uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento das pessoas (HENKLAIN *et al.*, 2016), também estabelece critérios mais objetivos para mensuração da capacidade profissional e do desempenho individual (CARBONE *et al.*, 2009). Além disso, oferece parâmetros mais técnicos e realistas para subsidiar outras etapas do ciclo de gestão, para além dos limites da capacitação e desenvolvimento de pessoas, como: planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção e apontamento para cargos de gestão (CARBONE *et al.*, 2009).

Sua implantação no contexto público, remete à tentativa de modernizar e tornar mais flexível e empreendedor o atual modelo de gestão, bem como promover um serviço público de melhor qualidade (SILVA; MELLO; TORRES, 2013). Trata-se de uma forma de promover melhorias na gestão pública com valores relacionados à produtividade, orientação aos resultados e descentralização de funções, com foco na eficiência e competitividade (SILVA; MELLO; TORRES, 2013).

De acordo com Cassundé, Barbosa e Souza (2017), as lideranças são os principais impulsionadores desse processo de modernização e transformação da Administração Pública. Dessa forma, identificar as competências necessárias aos gestores da instituição passa a ser essencial para a realização da estratégia formulada e a produção de valor público, que representa o atendimento às demandas da sociedade por serviços governamentais bem como, para alavancar o potencial de servidores, a melhoria de processos de trabalho e a qualidade dos serviços entregues aos cidadãos (COTRIM-FILHO; FARIAS, 2013).

Diante da relevância das competências gerenciais para as organizações (BRANDÃO, 2009), a necessidade de uma administração gerencial para o serviço público adaptada às características desse contexto de atuação e os esforços recentes do governo nesse sentido (BRASIL, 2021), o presente estudo se propôs a descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte.

O estudo apresenta uma experiência prática de mapeamento de competências gerenciais na administração pública, aplicando uma metodologia condizente com o referencial teórico que considera a competência como comportamento emitido por profissionais no ambiente de trabalho, passível de observação e mensuração. O estudo foi realizado nas seguintes etapas: análise documental, aplicação de entrevistas e validação semântica. O processo foi realizado com envolvimento direto de representantes de cada nível gerencial na validação das competências e respectivas evidências comportamentais.

A partir do estudo e procedimento aqui descritos, outras organizações públicas poderão: 1) Mapear o perfil de competências gerenciais em diferentes níveis hierárquicos, de maneira alinhada com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); 2) Estruturar programas de desenvolvimento gerencial e 3) Definir outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A GP tem sido implantada por organizações com o intuito de planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – as competências necessárias para a obtenção das metas organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.*, 2009).

O conceito que dá suporte ao modelo tem sido abordado na literatura de diferentes formas e por meio de categorias distintas (BRANDÃO, 2009; DURAND, 2000; RAMOS *et al.*, 2016). Quanto à definição, na legislação brasileira (BRASIL, 2006; 2021), competência é descrita enquanto uma combinação sinérgica de três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). De acordo com essa definição, o elemento conhecimento seria composto pelas informações reconhecidas e integradas pelas pessoas que repercutem sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade seria a aplicação produtiva deste conhecimento, ou seja, a capacidade do indivíduo de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. Por fim, a atitude, envolveria aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Este conceito está relacionado ao sentimento ou predisposição da pessoa, que direciona sua conduta com relação aos outros ou ao trabalho (DURAND, 2000).

A competência passa a ser compreendida não só como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também, como comportamentos adotados no ambiente de trabalho e suas realizações (BRANDÃO, 2009).

No presente estudo, competência é definida enquanto comportamento emitido por profissionais no ambiente de trabalho passível de observação e mensuração, nesse contexto, por gestores e pares (RAMOS *et al.*, 2016). Portanto, competência passa a ser vista como a própria interação entre aquilo que o indivíduo faz e os eventos antecedentes e consequentes a isso no ambiente de trabalho (BOTOMÉ, 2013; SKINNER, 1969).

Quanto à categorização, as competências podem ser divididas em individuais, quando relacionadas às pessoas, ou organizacionais, quando relacionadas a características ou capacidades da organização como um todo, ou de suas unidades/setores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE, *et al.*, 2009). As competências individuais podem se subdividir em técnicas e gerenciais. As técnicas dizem respeito a um conjunto de competências dominadas por um grupo de especialistas, e as gerenciais representariam os comportamentos esperados daqueles que exercem ou ocupam cargos de gestão (COCKERILL, 1994).

Em função da influência que exercem sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados da organização, a categoria de competências gerenciais tem recebido especial atenção da OCDE, de pesquisadores e das próprias organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2010; GERSON, 2020; OECD, 2019).

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diante das reformas na administração pública brasileira, marcada pela descentralização e intersetorialidade, tornando-a mais flexível, inovadora, participativa e comprometida com os resultados organizacionais, cria-se um contexto diferente para a atuação do gestor público e para o exercício da liderança (SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018).

Esse contexto de mudanças tem exigido um novo perfil para o gestor público com competências extremamente diversificadas, mas fundamentais para a atuação em tal função (GUPTA; CHOPRA; KAKANI, 2017). Diferentes autores buscaram definir este novo perfil. No entanto, vale ressaltar que, além de não haver consenso com relação ao perfil necessário aos gestores públicos, também não há consenso, a respeito da própria definição desta categoria de competências (FREITAS; ODELIUS, 2019; GUPTA; CHOPRA; KAKANI, 2017).

Alguns autores consideram a competência gerencial como um patamar mais elevado da competência individual (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2009). Para Boyatzis (1982) competência gerencial é um conjunto de características e traços pessoais que fundamentariam o desempenho efetivo e/ou superior. Esse desempenho superior estaria relacionado à inteligência e à personalidade da pessoa e estariam respaldados pelos comportamentos passíveis de observação. Seguindo essa linha, Chouhan e Srivastava (2014), Freitas e Odelius (2018, 2019) descrevem as competências gerenciais enquanto comportamentos observáveis emitidos por profissionais ocupantes de cargos de liderança, sustentados por características pessoais qualificadas, em determinado contexto.

A proposta de Parry (1996) apresenta avanços em relação ao modelo apresentado por Boyatzis (1982). Segundo o qual, o conjunto de fatores que compõe a competência gerencial deve ser mensurado por critérios claros e objetivos e não deve ser rígido, uma vez que deve ser adaptado à cada organização.

Para Ruas (2001), competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em prática os conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência), atingindo ou mesmo superando os resultados esperados pela organização. O desenvolvimento dessa categoria de competências e, portanto, o seu resultado visível, é percebido a partir dos comportamentos e da utilização de recursos que resultam em serviços ou produtos de qualidade. Seguindo a direção apontada por Ruas (2001) e Dutra (2009), essa categoria de competência consiste no conjunto de qualificações que permite que o indivíduo tenha uma performance superior no trabalho.

Boog e Boog (2002) relacionam essa categoria de competências aos responsáveis pela gestão, atividade, segundo eles, primordial para direcionar todas as demais. Por este motivo, essa categoria tem recebido especial atenção, pelo fato de os gestores serem elementos impulsionadores para a concretização da estratégia e da visão da organização.

Realizar a definição, descrição e mensuração objetiva e universal dessa categoria de competência é uma tarefa complexa em um contexto impreciso e diversificado de atuação (FERREIRA, 2011; SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016). Esse contexto quer habilidades e atitudes subjetivas e refinadas, já que grande parte da sua atuação profissional envolve relações interpessoais, ações de liderança e o relacionamento com grupos de trabalho.

Estudos têm sido desenvolvidos no intuito de descrever o perfil de competências necessário para o gestor público brasileiro. Boog e Boog (2002) destacaram competências como: a capacidade de ser agente de mudança, característica que requer certo grau de iniciativa e criatividade; a disposição em motivar e liderar os demais; o saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo foco em resultados.

O modelo descrito por Cripe e Mansfield (2003) envolve três conjuntos de competências: competências de relacionamento com pessoas; competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Nesse modelo, os autores também dividem as competências em três blocos: competências de negócios (seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, ambiente político e social relacionados aos negócios); competências técnicas (específicas para certa operação, ocupação ou atividade - produção, comercialização, produtos, finanças) e competências sociais (competências para interagir com as pessoas, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade, cultura, trabalho em equipes).

O modelo de Quinn *et al.* (2015), considera quatro papéis para o gestor: de mentor e facilitador; de monitor e coordenador; de diretor e produtor e de negociador e inovador. Papéis, esses, que se subdividem, cada um, em cinco competências (QUINN *et al.*, 2015). Aperfeiçoando o modelo proposto por Quinn *et al.* (2015), Freitas e Odelsius (2019) propuseram, recentemente, um modelo de competências gerenciais aplicado ao contexto público que acrescenta às quatro dimensões de Quinn *et al.* (2015), uma dimensão denominada de interesse público.

Para Oderich (2005), podemos elencar nove principais atributos para atuar em cargos gerenciais: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético e capacidade de aprender, educar e liderar.

Brandão *et al.* (2010) desenvolveram uma escala para identificar competências relevantes ao desempenho de gestores de um banco, bem como verificar em que medida tais gestores expressam essas competências no trabalho. Os resultados indicaram 31 competências gerenciais, agrupadas em seis fatores: estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade.

Em um estudo descritivo, Buzatto, Valadão-Júnior e Lopes (2013) buscaram analisar como se traduziam, na prática, as competências do gestor público. Para tanto, elaboraram um questionário com 30 competências, as quais foram avaliadas segundo três indicadores: importância das competências no contexto de trabalho do gestor público, intensidade de uso da competência e domínio em relação à competência. A lista de competências incluía desde competências técnicas, gerenciais, interpessoais, a competências políticas. No que diz respeito ao fator grau de importância da competência, 29 das 30 competências foram avaliadas como muito importante e uma como importante. As competências com maior frequência foram: comprometimento, ouvir e ética. As competências com menor domínio entre os respondentes foram: competência política, resolver problemas e cidadania e democracia.

Pereira e Silva (2011) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi investigar a percepção de um grupo de gestores de três instituições federais de educação (IFE) acerca das competências gerenciais necessárias à atuação de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão. Como resultado, foram mapeados quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Os autores afirmaram que os resultados da pesquisa podem auxiliar na discussão acerca do desenvolvimento de competências requeridas, assim como, no estabelecimento de políticas de desenvolvimento nesse tipo de instituição e de público.

Souza e Cassundé (2016) conduziram um estudo com o objetivo de diagnosticar as competências de gestores de três órgãos do poder judiciário brasileiro, sob dois aspectos: importância e domínio das competências. Todas as 27 competências disponibilizadas para análise dos gestores foram avaliadas com nível de importância alto. As competências avaliadas como mais importantes e com maior domínio por parte dos gestores tinham relação com: o senso de comprometimento dos gestores com os objetivos da instituição, o atendimento de qualidade ao usuário da justiça e competências decorrentes da Constituição Federal.

De maneira não restrita ao contexto público, Freitas e Odelius (2018) realizaram uma revisão da literatura sobre competências gerenciais com o objetivo de identificar as classificações mais citadas em estudos empíricos entre os anos de 2005 e 2015. Como resultado, os autores concluíram que, entre os 46 artigos analisados, o modelo mais citado foi o de Quinn (1988) e que, levando em consideração os 34 artigos que não usaram esse modelo, as competências mais citadas foram: orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança; coordenação e motivação; habilidade com mudanças; comunicação; planejamento; gestão do conhecimento; organização e controle; atitudes de valores e conhecimentos e habilidade técnicas da área, sendo essas duas últimas categorias alvos de críticas e questionamentos.

Como pode ser visto, há uma diversidade de concepções e definições quanto ao perfil de competências que gestores públicos deverão ter, ora focando nos processos, ora focando nas pessoas, bem como no contexto intra e extraorganizacional.

No âmbito da PNDP, reformulada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o Governo Federal Brasileiro editou a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 (IN nº 21/21), a qual descreve, em seu Anexo II, o perfil de competências de liderança de um setor público de alto desempenho.

De acordo com a IN nº 21/21, competências de liderança seriam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública e estariam subdivididas em: pessoas (autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede); resultado (geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises) e estratégia (visão de futuro, inovação e mudança e comunicação estratégica).

Em que pese a representação do perfil diversificado da liderança proposto na alteração recente da PNDP, conforme apontado na literatura e condizente com o ambiente complexo e dinâmico que envolve a atuação do gestor público brasileiro, a referida IN não descreve, com clareza e objetividade, que comportamentos, passíveis de observação, deverão ser emitidos por esses profissionais (BOYATZIS, 1982; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; FREITAS; ODELIUS, 2018, 2019).

As competências de liderança introduzidas pela IN nº 21/21, “possuem caráter referencial e norteador na elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sendo facultativo ao órgão ou entidade a sua utilização”, o que denota a flexibilidade necessária para que sejam adaptadas às características de cada organização pública, conforme apontado por Parry (1996) e Ruas (2001).

No que tange ao estudo em tela, foram consideradas as competências de liderança introduzidas pela IN nº 21/21, cuja publicação ocorreu ao longo do processo de mapeamento. A incorporação ocorreu com as adequações e ajustes necessários e considerando as características da organização pública objeto do estudo.

METODOLOGIA

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo estudo de caso descritiva e exploratória. Exploratória, devido à natureza investigatória e de sondagem, além da ênfase em um tema cujas pesquisas são reduzidas. Já a pesquisa descritiva justifica-se por descrever as características de determinada população com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (VERGARA, 2011). A coleta de dados compreende um estudo de caso, pois privilegia um caso particular para análise do fenômeno em questão, à um órgão público brasileiro de grande porte e complexidade (VERGARA, 2011).

POPULAÇÃO E AMOSTRA

Participaram do presente estudo 68 gestores representantes de nove agrupamentos de cargos gerenciais da instituição, classificados nos níveis estratégico, tático e operacional, lotados em unidades centrais e em outras 10 regiões de atuação do órgão. A tabela 1 descreve o número de entrevistados por nível gerencial.

Tabela 1 – Participantes por nível gerencial

Cargo	Nível Hierárquico	Número
Nível 1	Estratégico	2
Nível 2	Estratégico	5
Nível 3	Estratégico	6
Nível 4	Estratégico	10
Nível 5	Tático	9
Nível 6	Tático	12
Nível 7	Tático	2
Nível 8	Operacional	12
Nível 9	Operacional	10

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a seleção dos participantes, os ocupantes dos níveis estratégicos indicaram os gestores dos níveis táticos e operacionais. Os participantes foram indicados por seus superiores por serem detentores de amplo conhecimento nas atividades da unidade e terem experiência em gestão.

Os gestores ocupantes de função em nível estratégico tinham sua atuação focada na organização como um todo no nível nacional ou regional, ou ainda na gestão dos macroprocessos institucionais em nível nacional. No nível tático, os gestores direcionavam suas ações para as unidades ou processos, separadamente; e os gestores operacionais direcionavam suas ações para equipes ou unidades locais operacionais.

INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE

O estudo foi conduzido em uma instituição pública da administração pública federal, composta por unidades centrais e cerca de 400 unidades descentralizadas, distribuídas por todo o território nacional e agrupadas em 10 regiões administrativas. Trata-se de um órgão específico, singular, exercendo funções essenciais para que o Estado possa cumprir seus objetivos.

PROCEDIMENTO

O presente estudo foi dividido em três fases: análise documental, entrevistas remotas com gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição e validação semântica.

ANÁLISE DOCUMENTAL

Antes da condução das entrevistas com os gestores, foi realizada, pelos pesquisadores, a etapa de análise documental, com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, possibilitando, assim, a inferência sobre competências relevantes para cada nível gerencial em consonância com o novo ciclo de planejamento estratégico e com as tendências internacionais observadas nas competências gerenciais para o setor público.

Brandão (2009) sugere cinco técnicas para identificar competências: análise documental, entrevistas, grupo focal, questionários e observação. A análise documental de materiais considerados relevantes pela instituição permite inicialmente propor competências possivelmente pertinentes. A análise documental pode ser cotejada por meio de entrevistas com colaboradores, visando validação ou aperfeiçoamento do rol e da redação das competências propostas.

Essa fase teve como base os documentos da instituição, entre eles, o último inventário de competências, o mapa e documentos de construção do novo plano estratégico. Também foram pesquisados estudos recentes orientadores da liderança no setor público produzidos pela OCDE (OCDE, 2019; GERSON, 2020) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), além dos normativos da PNDP.

Para inferir as competências, era analisado cada trecho do documento institucional, observando o verbo que estava descrevendo a ação. Neste momento, era analisado o que o gestor deveria ser capaz de fazer para realizar aquela atribuição descrita. Para transformá-lo em competência, ao verbo era acrescentado um critério de qualidade e uma condição para a realização da ação (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.* 2009). Assim, as competências gerenciais foram descritas na forma de comportamentos passíveis de observação. Nesta fase, os pesquisadores constataram que as competências poderiam ter diferentes manifestações a depender do nível gerencial em que fossem exercidas, posto que a complexidade e âmbito de atuação eram distintos. Assim, foram descritas, inicialmente, pelo menos três evidências comportamentais para cada competência em função do respectivo nível gerencial, classificado em estratégico, tático e operacional.

Portanto, a análise documental serviu de base para a construção do conjunto de competências apresentado, aos gestores, na segunda fase do estudo, que resultou na elaboração das listas de competências gerenciais e evidências comportamentais, adaptadas à cada nível hierárquico.

ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS NOVE NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA INSTITUIÇÃO

A segunda fase do estudo envolveu a realização de entrevistas com representantes dos nove níveis hierárquicos da instituição e ocorreu entre os meses de outubro de 2020 e março de 2021 com duração média de duas horas cada.

Os participantes tiveram acesso prévio à lista de competências resultantes da análise documental e a um vídeo explicativo sobre como descrever competências. Com isso, puderam avaliar as proposições com antecedência e preparar suas contribuições para as entrevistas.

Portanto, as competências e suas evidências comportamentais, foram apresentadas aos gestores antes e durante as entrevistas, para que fossem analisadas e validadas. A validação consistiu na confirmação, por parte dos gestores, de que as competências apresentadas eram importantes para a atuação no nível hierárquico que estava representando. Caso fosse necessário, eram incluídas, modificadas e/ou excluídas competências e/ou evidências comportamentais do mapa de competências do nível hierárquico.

No início dos encontros, realizados de forma remota, houve uma breve retomada dos objetivos do projeto e uma explanação do procedimento a ser adotado. A validação foi conduzida conforme o método Delphi¹ em que o grupo avaliava as propostas e sugeria adaptações. As modificações, depois de incorporadas ao material, eram apresentadas ao próximo grupo de gestores entrevistados, o que resultou na elaboração de uma resposta coletiva (OSBORNE *et al.*, 2003), fruto de um processo cumulativo de modificações e ajustes. Assim, o material resultante das entrevistas, representaria, de fato, o perfil de competências de cada nível hierárquico da instituição, na opinião dos seus diferentes representantes.

1 O método Delphi consiste na consulta a um painel de especialistas no tema investigado, com o objetivo de obter informações qualitativas que permitam uma melhor compreensão do fenômeno e orientem a tomada de decisões (Osborne *et al.*, 2003).

VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Após a realização das entrevistas com os gestores dos níveis tático e operacional foi editada a IN nº 21/21 que definiu o conjunto referencial de competências de liderança para o setor público, distribuídas nas dimensões pessoas, estratégia e resultado. Por este motivo, nova análise documental foi realizada com revisão da classificação, identificação e descrição das competências gerenciais. Após a nova análise foi produzida nova lista de competências gerenciais para o nível estratégico, a qual foi submetida à avaliação dos gestores desse nível hierárquico. Como resultado final, foram validadas 13 competências gerenciais para o nível estratégico, já considerando as nove competências essenciais de liderança propostas pela IN nº 21/21. As evidências comportamentais das competências validadas foram revistas com base na discussão com os gestores.

A equipe procedeu a validação semântica após a consolidação de todas as entrevistas. O resultado final foi submetido, por meio de questionários, a todos os gestores entrevistados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado da análise documental realizada na fase inicial do estudo foram identificadas 19 competências relevantes ao desempenho dos gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição. A Tabela 2 apresenta as competências, extraídas dos documentos institucionais, para cada nível hierárquico.

Do perfil operacional, para o tático e estratégico, foram acrescentadas as competências publicidade, representação, orientação estratégica, visão sistêmica, gestão da inovação, condução de mudanças, negociação e articulação. A competência organização do trabalho foi apresentada aos gestores do nível tático e operacional, no entanto, retirada do rol de competências dos gestores do nível estratégico. Gestão de equipes virtuais foi indicada inicialmente apenas para os grupos de gestores de nível 5 e 9, de natureza operacional, tratando-se de uma competência emergente que passou a ser muito crítica com a intensificação do trabalho remoto após a pandemia da Covid 19.

Gestão de projetos validada para os níveis 5 e 3, de natureza tática e estratégica. Visão estratégica foi direcionada aos gestores de nível estratégico. As competências Gestão com foco em resultado, Liderança de Equipes, Gerenciamento de Talentos, Oferecer Devolutiva (feedback) e Flexibilidade foram comuns aos nove níveis hierárquicos.

Tabela 2 – Competências, resultantes da análise documental, para cada nível hierárquico da instituição

Nível Hierárquico	Operacional		Tático			Estratégico			
	Nível 9	Nível 8	Nível 7	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Competências Gerenciais									
Publicidade			x	x		X		x	x
Representação			x	x		X	x	x	x
Orientação estratégica			x	x	x	X	x	x	x
Planejamento	x	X	x		x	X	x	x	x
Organização do trabalho	x	X	x		x				
Visão sistêmica				x	x	X	x	x	x
Delegação de tarefas	x	X	x	x	x	X	x		
Gestão com Foco em Resultado	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Liderança de Equipes	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Gerenciamento de Talentos	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Oferecer Devolutiva (feedback)	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Flexibilidade	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Gestão da Inovação			x	x	x	X	x	x	x
Condução de Mudanças			x	x		X	x	x	x
Negociação			x	x		X	x	x	x
Articulação				x	x	X	x	x	x
Gestão de equipes virtuais	x				x				
Visão estratégica						X	x	x	x
Gestão de projetos					x		x		

Fonte: Elaborada pelos autores.

As 19 competências gerenciais listadas na tabela 2 foram avaliadas, discutidas, modificadas e validadas na fase de entrevistas. Nesse processo, algumas competências foram suprimidas, outras foram acrescentadas e todas passaram por ajustes considerados necessários pelos gestores para que refletissem suas práticas de liderança. A tabela 3 resume as principais modificações resultantes das Fases 2 e 3 do estudo.

Tabela 3 – Resumo das principais modificações propostas pelos gestores durante a fase de entrevistas

Competências Gerenciais resultantes da Fase 1	Competências Gerenciais resultantes da Fase 2
Publicidade	Comunicação Estratégica
Representação	Representação
Orientação estratégica	Orientação estratégica
Planejamento	Planejamento
Organização do trabalho	Organização do trabalho
Visão sistêmica	Visão sistêmica
Delegação de tarefas	Delegação de atividades
Gestão com foco em resultado	Gestão para resultados
Liderança de equipes	Engajamento de pessoas e equipes
Gerenciamento de talentos	Gerenciamento de Talentos
Oferecer devolutiva (feedback)	Oferecer devolutiva (feedback)
Flexibilidade	Flexibilidade
Gestão da inovação	Inovação e mudança
Condução de mudanças	
Negociação	Negociação
Articulação	Articulação
Gestão de equipes virtuais	Gestão de equipes virtuais
Visão estratégica	Visão de futuro
Gestão de projetos	Gestão de projetos

Fonte: Elaborada pelo autores.

Conforme apresentado na tabela 3, após as entrevistas, foram suprimidas as competências: Planejamento, Organização do trabalho, Visão sistêmica, Gerenciamento de talentos, Articulação e Gestão de projetos. A supressão ocorreu seja em função da fusão em outras competências com evidências comportamentais muito semelhantes, seja em substituição por competência similar por ocasião da análise documental realizada a partir da edição da IN nº 21/21. A competência de Visão sistêmica deixou de ser considerada no rol de competências gerenciais com a edição da IN nº 21/21 que propôs esta competência como essencial para todos os servidores públicos. Foram mantidas, com modificações em seus títulos e/ou descrições, as competências: Delegação de tarefas, cujo nome foi alterado para Delegação de atividades por sugestão dos gestores.

Com a edição da INº 21/21 foram ajustadas as denominações e revistas as evidências comportamentais das seguintes competências: Gestão com foco em resultados, alterada para Gestão para Resultados; Liderança de equipes, foi atualizada para Engajamento de Pessoas e Equipes, com o propósito de incorporar o componente engajamento de pessoas, um dos novos objetivos estratégicos institucionais do novo ciclo de planejamento; as competências Gestão da Inovação e Condução de Mudanças foram fundidas na competência Inovação e Mudanças; Visão estratégica foi modificada para Visão de futuro, Publicidade passou a ser intitulada Comunicação Estratégica. Foram mantidas as competências que constavam da Fase 1 do estudo: Oferecer devolutiva (*feedback*) e Flexibilidade.

Além das modificações, já citadas, algumas incorporações foram feitas ao longo do processo de entrevistas e de validação, foram elas: introdução da competência Resiliência, não extraída da análise documental, mas proposta pelo primeiro grupo de gestores estratégicos e validada pelos demais; as competências Planejamento e Gestão de Projetos foram fundidas com a Orientação Estratégica; as competências Negociação e Articulação foram fundidas como Negociação; Gestão de Talentos foi fundida com Engajamento de Pessoas e Equipes, e houve sugestões de ajustes nas descrições da maior parte das competências com relação à versão resultante da análise documental.

Como resultado das fases de entrevistas e validação semântica, foram identificadas 18 competências relevantes ao desempenho de gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição, distribuídas em três categorias: pessoas (7 competências), estratégia (6 competências) e resultado (5 competências), conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Competências gerenciais validadas pelos gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição

Nível Hierárquico		Operacional		Tático			Estratégico			
		Nível 9	Nível 8	Nível 7	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Competências Gerenciais										
Pessoas	Resiliência	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Engajamento de pessoas e equipes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Coordenação e colaboração em rede	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Oferecer Devolutiva	x	x	x	x	x				
	Negociação	x	x	x	x	x				
	Gestão de Conflitos	x	x	x	x	x				
Estratégia	Flexibilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inovação e mudança	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Comunicação estratégica	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Visão de futuro						x	x	x	x
	Representação	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Orientação estratégica	x	x	x	x	x					
Resultado	Geração de valor para a sociedade						x	x	x	x
	Gestão de crises						x	x	x	x
	Gestão para resultados	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Deleção de atividades	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gestão de equipes virtuais	x	x	x	x	x				

Fonte: Elaborada pelos autores.

As competências Visão de futuro, Geração de valor para a sociedade e Gestão de crises foram validadas somente para o nível estratégico de gestão. Por sua vez, as competências oferecer devolutiva, Negociação, Gestão de conflitos, Orientação Estratégica e Gestão de equipes virtuais foram validadas somente para os níveis operacional e/ou tático. Por outro lado, todos os níveis hierárquicos validaram as competências Resiliência, Autoconhecimento e Desenvolvimento pessoal, Engajamento de Pessoas e Equipes, Coordenação e Colaboração em Rede, Flexibilidade, Inovação e Mudança, Comunicação Estratégica, Representação, Flexibilidade, Inovação e mudança, Gestão para Resultados e Delegação de Atividades.

Além da sugestão de modificações nos títulos e descrições das competências, os gestores poderiam, na fase de entrevistas, sugerir inclusões, exclusões e/ou modificações nas evidências comportamentais, ou seja, nos comportamentos mais simples integrantes de cada competência gerencial descrita. Mesmo que a competência fosse a mesma, poderia haver variações nas evidências comportamentais apresentadas para os níveis gerenciais distintos (Tabela 5).

A Tabela 5 apresenta exemplos de evidências comportamentais descritas para as competências validadas pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos do órgão em questão.

Tabela 5 – Exemplos de evidências comportamentais descritas para as competências validadas pelos gestores nas três categorias (pessoas, estratégia e resultado)

Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
PESSOAS Coordenação e colaboração em rede: Atuar de forma colaborativa e proativa junto aos atores essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da organização, buscando agendas de interesse comum e promovendo o fortalecimento das relações institucionais.	Identifica atores internos e externos que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da equipe e da instituição.	Identifica atores internos e externos que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da equipe e da instituição.
	Propõe parcerias e articulações baseadas na capacidade de cada ator para o desenvolvimento da rede.	Atua em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.
	Estabelece canais de comunicação fluídos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns.	Estabelece canais de comunicação fluídos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns.
	Mantém a articulação com a rede por meio de entregas, expectativas e cronogramas construídos em parceria com todos os atores envolvidos.	
Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
ESTRATÉGIA Flexibilidade: Respeitar e avaliar opiniões, ideias e pensamentos divergentes, mostrando-se aberto à reavaliação de projetos, soluções e estratégias, adaptando-se a novos cenários.	Adapta-se continuamente a novas circunstâncias e novos contextos de trabalho.	Adapta-se às mudanças e a novos contextos de trabalho, com abertura para rever estratégias, projetos e soluções para o sucesso da instituição.
	Comunica suas ideias e opiniões de forma respeitosa, em tom de voz amigável.	Considera diferentes opiniões e pontos de vista antes de tomar decisões.
	Busca o acordo de ideias, com equilíbrio e moderação, considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades.	Busca o acordo de ideias, com equilíbrio e moderação, considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades.
	Expressa a compreensão das opiniões dos colegas a partir do ponto de vista dos mesmos.	
	Discorda de ideias de modo amigável e respeitando a individualidade dos demais.	
	Reavalia suas posições diante de novos fatos e argumentos.	Reavalia suas posições diante de novos fatos e argumentos.
	Promove um ambiente permanente de diálogo.	Promove um ambiente permanente de diálogo.
Mostra-se receptivo a novos projetos, ideias e conceitos.	Mostra-se aberto a novos desafios e novas formas de exercer sua liderança.	
Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
RESULTADO Gestão para Resultados: Gerir resultados de pessoas e equipes com base em desempenho, metas e produtividade, atuando com assertividade no monitoramento de projetos e ações.	Cria indicadores de desempenho para sua equipe e/ou para sua área de atuação, de acordo com sua necessidade e perfil, alinhados aos indicadores institucionais.	Orienta as decisões e ações para os resultados esperados da instituição.
	Utiliza ferramentas informatizadas de monitoramento ou observação direta para avaliar a produtividade do trabalho e a adequação das ações e soluções.	Monitora o desempenho e resultados com foco nos objetivos institucionais.
	Toma decisões baseando-se em indicadores de desempenho.	Considera o contexto interno e o externo no estabelecimento de metas, indicadores e resultados esperados.
	Avalia a continuidade de ações e projetos com base na contribuição das entregas para os resultados institucionais.	Avalia a continuidade de ações e projetos com base na contribuição das entregas para os resultados institucionais.
	Identifica indicadores pertinentes a suas atividades e resultados.	

Fonte: Elaborada pelos autores.

A consolidação final do quadro de competências, descrições e evidências comportamentais resultou da aplicação das etapas da metodologia aqui apresentada, com a utilização de técnicas de mapeamento de competências e adaptação às orientações normativas da PNDP, envolvendo gestores dos diversos níveis e adequando a linguagem das competências à realidade organizacional.

O resultado disso foi um perfil, validado e construído pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição, amplo e diversificado, abordando competências voltadas às pessoas, estratégia e resultado, conforme já descrito na literatura (CASSOL et al., 2017) e previsto na PNDP. Esse perfil diversificado tem sido defendido por estudiosos da área (FERREIRA, 2011; SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016), em função da complexidade, responsabilidade e influência que gestores públicos e, suas competências, exercem sobre as pessoas e resultados organizacionais. Esse perfil exigiria habilidades e atitudes refinadas, já que grande parte da sua atuação profissional envolve relações interpessoais, ações de liderança e o relacionamento com grupos de trabalho, somada à um contexto impreciso e diversificado de atuação.

O perfil validado pelos gestores está alinhado com o perfil de competências descrito por Boog e Boog (2002), o qual destaca como competências relevantes para a atuação do gestor público brasileiro: a capacidade de ser agente de mudança, característica que requer certo grau de iniciativa e criatividade; a disposição em motivar e liderar os demais; o saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo foco em resultados.

De acordo com Gramigna (2002), para que o gestor alcance os seus objetivos profissionais, ele deve possuir um conjunto de competências que lhe permita tomar decisões assertivas, objetivando gerir de maneira eficaz os recursos e pessoas disponíveis.

É nesse contexto que competências ganham importância em detrimento da qualificação (medida diretamente como função da escolaridade ou de itens no currículo), em especial as competências gerenciais, em função da considerável influência que os gestores exercem sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais.

Ao propor a construção de um perfil gerencial, de forma compartilhada e participativa, incluindo, instituição e gestores, dos diferentes níveis hierárquicos, o trabalho permitiu o desenvolvimento de um perfil flexível de gestão, adaptado às características da própria organização pública (PARRY, 1996; RUAS, 2001). E, ao especificar as evidências comportamentais, ou seja, comportamentos mais simples que integrariam cada competência mapeada, que fossem passíveis de observação por outros gestores e pares, atendiam-se aspectos já descritos na literatura, segundo os quais competências gerenciais seriam comportamentos observáveis emitidos por profissionais ocupantes de cargos de liderança em determinado contexto (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; FREITAS; ODELIUS, 2018, 2019). Segundo Parry (1996), o conjunto de fatores que compõe a competência gerencial deve ser mensurado por critérios claros e objetivos e não deve ser rígido, uma vez que deve ser adaptado à cada organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte. O papel e perfil do gestor público merecem destaque e foram alvo do presente estudo, em função do seu impacto no funcionamento, nos resultados e no desenvolvimento das organizações.

O contexto de incertezas e complexo que caracteriza o ambiente de atuação do gestor público brasileiro, somado ao desenvolvimento tecnológico e a exigência por serviços públicos que atendam melhor as necessidades dos cidadãos, tem exigido um novo perfil de liderança, com competências extremamente diversificadas (CASSOL, *et al.*, 2017; SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018). Isso pode ser confirmado pelo rol amplo e diversificado de competências validado pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição analisada. O conjunto de 18 competências incluiu competências voltadas a pessoas, estratégia e resultado.

Cada liderança descreveu e validou um conjunto específico de competências para o seu nível gerencial (operacional, tático e estratégico), com a especificação de comportamentos passíveis de observação (evidências comportamentais), adequado à área de atuação e características da instituição estudada.

Trata-se de estudo sobre um construto em evidência, tanto na literatura da área, quanto nos normativos atuais, entretanto, ainda carente de consensos sobre seus conceitos e classificações, bem como de pesquisas empíricas, sobretudo, em organizações de grande porte como a alvo da presente pesquisa. Espera-se, com este artigo, oferecer contribuições teóricas e, principalmente, metodológicas ao estudo da competência gerencial no trabalho e, especialmente, em organizações públicas, uma vez que a metodologia de mapeamento de competências (BRANDÃO, 2012) mostrou-se efetiva para a investigação científica no universo das competências gerenciais.

A partir do estudo e procedimento aqui descritos, as organizações públicas poderão mapear o perfil de competências gerenciais dos seus diferentes níveis hierárquicos, bem como estruturar programas de desenvolvimento gerencial e definição de outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

Sugere-se que estudos subsequentes investiguem, o perfil de competências de outros gestores públicos, pertencentes a outras organizações públicas, bem como o alinhamento entre o perfil de competências aqui descrito e o atualmente disponível na organização. Com isso, ações de capacitação poderão ser mais efetivas para o desenvolvimento do perfil almejado.

REFERÊNCIAS

- BOTOMÉ, S. P. O Conceito de Comportamento Operante como Problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, v. 9, n. 1, p. 9-46, 2015. DOI: 10.18542/rebac.v9i1.2130
- BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 1, pp. 171-182, 2010. DOI: 10.1590/S0102-37722010000100019
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. DOI: 10.5700/rausp1056
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Decreto 5.707 de 23/02/2006. 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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24/02/2006, Ed. 40, Seção 1, p. 3.
- BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 de 01/02/2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP de que trata o Decreto 9.991, de 28/08/2019. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 03/02/2021, Ed. 23, Seção 1, p. 12.

- BRASIL. Decreto 9.991 de 28/08/2019. Dispõe sobre a PNPD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11/12/1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29/08/2019, Ed. 167, Seção 1, p. 1.
- BUZATTO, T. R. B.; VALADÃO-JÚNIOR, V. M.; LOPES, J. E. F. Competências do Gestor Público. In: ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.
- CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CASSOL, A. *et al.* Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina, *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017. DOI: 10.21714/2237-3713rta2017v6n3p15
- CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017. DOI: 10.21714/2236-417X2017v7n2p4
- CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding competencies and competency modeling: a literature survey. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. DOI: 10.9790/487X-16111422
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 70-76.
- CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. *Profissionais disputados: as 31 competências que agregam valor nas empresas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil. *Gestão.Org*, v. 11, n. 2, p. 422-185, 2013.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, 2000.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ENAP. *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em maio de 2021.
- FERREIRA, J. M. P. *Gestão institucional e competências gerenciais: uma análise em Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES)*. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado) –Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 4, p. 45-65, 2017. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART41344
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape.br*, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. DOI: 10.1590/1679-395159497
- GERSON, D. Leadership for a high performing civil service: towards a senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, n. 40, 2020. DOI: 10.1787/ed8235c8-en
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002
- GUPTA, V.; CHOPRA, S.; KAKANI, R. K. Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, v. 11, n. 1, p. 1-23, 2017. DOI: 10.1080/17516234.2017.1353942
- HENKLAIN, M. H. O. *et al.* Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de recursos humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.
- OECD, *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>. Acesso em maio de 2021.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: R. RUAS *et al.* *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- OSBORNE, J. *et al.* What “ideas about science” should be taught in school science?: a delphi study of the expert community. *Journal of Research in Science Teaching*, v. 40, n. 7, p. 692-720, 2003.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 9, n. Ed. Especial, p. 627-647, 2011. DOI: 10.1590/S1679-39512011000600010
- QUINN, R. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. New Jersey: JosseyBass, 1988.
- QUINN, R. *et al.* *Competências gerenciais: abordagens de valores concorrentes na gestão*. Rio de Janeiro, Elsevier. 2015.
- RAMOS, C. C. *et al.* Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, v. 7, n. 1, p. 133-146, 2016. DOI: 10.18761/pac.2015.029

- RUAS, R. L. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.
- SEATE, B. M.; POOE, R. I D; CHINOMONA, R. The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 1, p. 1-11, 2016.
- BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, FEA/USP. São Paulo: Gente, 2002.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.
- SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. *In: Enanpad*, 2018, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Anpad, 2018.
- SKINNER, B. F. *Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- SOUZA, F. G.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Um estudo sobre as competências gerenciais na administração pública: o caso dos gestores do judiciário brasileiro. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, v. 10, n. 30, p. 189-210, 2016. DOI: 10.14295/idonline.v10i30.454
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.