

UNIVERSIDADE DE LISBOA
Instituto Superior de Economia e Gestão



COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E SEUS CONDICIONANTES
UM RETRATO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA
NO RIO DE JANEIRO

Por Marcelo Petulante Fernandes

Orientador: Prof. Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Sociologia
Económica e das Organizações

2023

UNIVERSIDADE DE LISBOA
Instituto Superior de Economia e Gestão



COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E SUAS CONDICIONANTES
UM RETRATO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NO RIO DE
JANEIRO

Por Marcelo Petulante Fernandes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Sociologia
Económica e das Organizações

Júri:

Presidente:

Doutora Maria Rosa Vidigal Tavares da Cruz Quartin Borges
Professora Catedrática e Presidente do Conselho Científico
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutor José Maria Carvalho Ferreira
Professor Catedrático aposentado
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes (orientador)

Professor Catedrático

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Professora Associada

Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora

Doutor Daniel Alexandre da Silva Seabra Lopes

Professor Auxiliar

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Maria Margarida Cróca Piteira

Professora Adjunta Convidada

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa

Agradecimentos

Este trabalho é resultado de uma escrita solitária e de uma construção coletiva, pois foram muitos os que me apoiaram nesta caminhada e, para os quais, registro minha gratidão:

Ao meu orientador Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes – que me aceitou como seu orientando e por seu incentivo, disponibilidade e valiosas contribuições para este trabalho. Muito obrigado pelo apoio e orientação.

À Professora Doutora Marta Varanda e ao Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, pelo apoio para que o término deste trabalho fosse possível.

Ao Professor Doutor João Peixoto e demais professores do Programa de Sociologia Econômica e das Organizações pelo acolhimento e o rico conhecimento partilhado.

Ao corpo funcional do ISEG, sempre atencioso com os estudantes. Faço um especial agradecimento a funcionária Dulce da cantina que, com sua simpatia, sempre aquece a alma dos estudantes.

Aproveito para fazer um agradecimento especial à Professora Doutora Fany Malin Tchaikovsky, mestre e amiga, por sua amizade, pelo seu exemplo e apoio em toda minha jornada profissional e acadêmica.

Presto minha estima aos colegas do programa de doutoramento em Sociologia Econômica e das Organizações, pelas trocas e debates que em muito contribuíram para meu crescimento acadêmico, em especial, Fátima Silvério, Nice Diógenes e Ailton Marcos Moreno Tavares.

Faço especial agradecimento aos amigos Cristiane Hubner e Rui Cartier pelas conversas animadoras e sugestões que contribuíram com este trabalho.

À Nilza Elaine Leiria de Castro, pela amizade e incentivo ao longo dos estudos.

Aos colegas da área de Recursos Humanos das organizações pesquisadas por suas contribuições para realização deste trabalho, pois não teria sido possível sem vocês.

Ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial, do qual sou servidor desde 2006 e ao Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, onde estou cedido, meu reconhecimento pelo incentivo e apoio neste doutoramento.

Aos meus amigos e família agradeço a compreensão e amizade dos momentos em que não foi possível estarmos juntos nesta jornada.

Ao meu pai (*in memoriam*) e minha mãe, por seus ensinamentos que me permitiram chegar até este momento.

Ao meu sogro (*in memoriam*) e sogra, pelas palavras de incentivo e apoio.

A DEUS e toda a espiritualidade que possibilitaram esta realização e me dão fé para caminhar.

Por último, um especial agradecimento à minha esposa, Graziela Beltrami, por todo o seu amor, apoio e compreensão, inclusive nos momentos mais desafiantes dessa jornada, sem os quais seria impossível a realização deste trabalho.

Resumo

Este estudo investiga os fatores condicionantes que influenciam a implantação com êxito de modelos de competência de liderança no poder executivo federal brasileiro. O tema das competências tem sua importância reconhecida no atual contexto socioeconômico. Entretanto, estudos empíricos recentes destacam as dificuldades e desafios na implantação de modelos de competências em organizações públicas e privadas.

A literatura sobre competências ressalta a importância das competências de liderança para o gerenciamento de equipes e o apoio ao desempenho organizacional. A Administração Pública, por sua vez, enfrenta a necessidade de se reconfigurar, lidar com a complexidade do contexto em que se insere, articular com diferentes atores, ser transparente, participativa, inclusiva e orientada por resultados que agreguem valor. Nesse sentido, a implantação de modelos de competência de liderança é um elemento que contribui para essa nova configuração.

Em 2006, o Brasil adotou a diretriz de implantar a abordagem de gestão por competências no poder executivo da Administração Pública Federal, visando a modernização da gestão de pessoas e a melhoria dos resultados. No entanto, somente em 2021 foram publicadas as competências essenciais de liderança para o setor público.

A revisão da literatura revela que o sucesso dos modelos de competências depende de diversos fatores, como equipes, recursos disponíveis, estrutura, processos, cultura e nível estratégico. No entanto, destaca-se a ausência de estudos amplos e recentes com profissionais de gestão de pessoas no poder executivo federal brasileiro que abordem os obstáculos e impulsionadores para a implementação dos modelos de competência de liderança.

Este estudo apresenta uma estrutura baseada na revisão de literatura que identifica os fatores condicionantes organizacionais que potencializam ou obstaculizam a implantação eficaz de modelos de competência de liderança para os gestores públicos em instituições da administração indireta do poder executivo federal brasileiro. Através de um levantamento por questionário e a realização de entrevistas com os participantes do estudo, foram coletadas percepções sobre os fatores condicionantes que influenciam o êxito da implantação dos modelos de competências. Os resultados revelaram que as instituições pesquisadas possuem diversos fatores que condicionam a implantação eficaz dos modelos de competência de liderança, principalmente no que se refere a quantidade necessária de profissionais para atuar no tema e aos recursos disponíveis.

Por fim, são apresentadas as contribuições teóricas, metodológicas e práticas deste estudo, além de sugestões de possíveis tópicos de investigação futura decorrentes desses resultados. O estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados na implementação de modelos de competência de liderança no contexto específico do poder executivo federal brasileiro e fornece insumos relevantes para profissionais de gestão de pessoas e tomadores de decisão na busca por melhores práticas de gestão e aprimoramento dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Competências de Liderança; Modelos de Competências; Fatores Condicionantes; Desafios; Administração Pública.

Abstract

This study investigates the conditioning factors that influence the successful implementation of leadership competency models in the Brazilian federal executive branch. Competence is widely recognized as an important topic of investigation in the current socio-economic context. However, recent empirical studies highlight the difficulties and challenges in implementing competency models in public and private organizations.

The literature on competencies emphasizes the importance of leadership competencies for team management and organizational performance support. The public administration, in turn, faces the need to reconfigure itself, deal with the complexity of its context, engage with different stakeholders, be transparent, participatory, inclusive, and results-oriented. In this regard, the implementation of leadership competency models supports this new configuration.

In 2006, Brazil adopted the guideline to implement the competency-based management approach in the federal executive branch of the Public Administration, aiming to modernize people management and improve results. However, it was only in 2021 that essential leadership competencies for the public sector were published.

The literature review reveals that the success of competency models depends on various factors, such as teams, available resources, structure, processes, culture, and strategic level. However, it is worth noting the lack of comprehensive and recent studies with human resources management professionals in the Brazilian federal executive branch that address the obstacles and facilitators for implementing leadership competency models.

This study presents a framework based on the literature review that identifies the organizational conditioning factors that enhance or hinder the effective implementation of leadership competency models for public managers in indirect administration institutions of the Brazilian federal executive branch. Through a questionnaire survey and interviews with

study participants, perceptions were collected regarding the conditioning factors that influence the success of competency model implementation. The results revealed that the surveyed institutions face several factors that condition the effective implementation of leadership competency models, particularly in terms of the required number of professionals and available resources.

Finally, the study provides theoretical, methodological, and practical contributions, along with suggestions for possible future research topics derived from these results. The study contributes to understanding the challenges faced in implementing leadership competency models in the specific context of the Brazilian federal executive branch and provides valuable insights for human resources management professionals and decision-makers in their pursuit of best management practices and enhanced organizational outcomes.

Keywords: Leadership Competencies; Competency Models; Conditioning Factors; Challenges; Public Administration.

Índice

1 Introdução.....	18
1.1 A Relevância do Estudo	19
1.2 Objetivos do Estudo e Contributos Esperados	21
1.3 Estrutura da Tese	27
2 Revisão da Literatura	29
2.1 Competências	29
2.1.1 Da Origem aos Modelos de Competências: Uma Visão de Aspectos Centrais	29
2.1.2 Estudos e Evolução do Conceito de Competências	31
2.1.3 Estudos em Contextos Específicos	46
2.1.4 Considerações sobre os Modelos de Competências.....	53
2.1.5 Críticas e Desafios dos Modelos de Gestão por Competências	59
2.1.6 Síntese sobre Competências	67
2.2 Modelos de Competências.....	69
2.2.1 Modelo de Competências Emocionais de Goleman	69
2.2.2 Modelo de Estrutura de Valores Concorrentes de Quinn e Rohrbaugh	72
2.2.3 Modelo de Competências de Dulewicz e Higgs	75
2.2.4 Modelo Ciclo de Ação de Liderança de Van Wart	78
2.2.5 Modelo de Competências do Serviço Público dos EUA.....	84
2.2.6 Modelo de Competências na Administração Pública do Reino Unido	90
2.2.7 Modelo de Competências para Liderança no Canadá.....	95
2.2.8 Síntese sobre os Modelos de Competências	101
2.3 Administração Pública Federal Brasileira: Um Panorama Geral.....	106
2.3.1 Contexto Nacional	107
2.3.2 Influência das Transformações Internacionais.....	109
2.3.3 Principais Transformações e Desafios Atuais.....	113
2.3.4 Estrutura do Poder Executivo Federal	117
2.3.5 Desenvolvimento dos Servidores Públicos Federais nos últimos 25 anos.....	120
2.3.6 Modelo de Competências de Liderança da APFB	128
2.3.7 Síntese sobre a Administração Pública	134
2.4 Notas conclusivas.....	135
3 Método.....	140
3.1 Conceção do Estudo	140
3.2 Estratégia de Investigação	141
3.2.1 Pressupostos Epistemológicos	143
3.2.2 Modelo Tipo Ideal	144
3.2.3 Estrutura de Fatores Condicionantes para Modelos de Competências	146

3.2.4	Estrutura da Pesquisa.....	152
3.2.5	População-Alvo e Amostra.....	153
3.3	Do Estudo Quantitativo	157
3.3.1	Inquérito por Questionário.....	157
3.3.2	A Construção do Questionário.....	157
3.3.3	O Pré-Teste	160
3.3.4	Escala de Avaliação.....	161
3.3.5	Avaliação dos Dados e Ranking Médio.....	161
3.3.6	Bases para a Construção do Questionário:.....	162
3.3.7	Estrutura do Instrumento de Recolha de Dados e Escala de Medida.....	163
3.3.8	Disponibilização, Acompanhamento e Recepção dos Questionários	165
3.4	Aspectos Éticos da Pesquisa	165
3.5	Da Abordagem Qualitativa.....	166
3.5.1	Entrevistas	167
3.5.2	Análise e Tratamento de Dados	169
3.5.3	Técnica de Análise de Conteúdo	171
3.6	Qualidade do Estudo	174
4	Discussão de Resultados por Instituição	177
4.1	Instituição A.....	178
4.1.1	Análise Quantitativa – Instituição A.....	178
4.1.2	Análise Qualitativa – Instituição A.....	182
4.2	Instituição B	187
4.2.1	Análise Quantitativa – Instituição B.....	187
4.2.2	Análise Qualitativa – Instituição B.....	191
4.3	Instituição C.....	198
4.3.1	Análise Quantitativa – Instituição C.....	198
4.3.2	Análise Qualitativa – Instituição C.....	202
4.4	Instituição D.....	207
4.4.1	Análise Quantitativa – Instituição D.....	207
4.4.2	Análise Qualitativa – Instituição D.....	212
4.5	Instituição E	220
4.5.1	Análise Quantitativa – Instituição E.....	220
4.5.2	Análise Qualitativa - Instituição E.....	224
5	Discussão de Resultados Geral.....	233
5.1	Obstáculos e Potencializadores: Retrato da Amostra Pesquisada.....	233
6	Conclusão.....	243
6.1	Contribuições Teóricas da Pesquisa	243

6.2	Contribuições Práticas da Pesquisa.....	246
6.3	Contribuições para o Método.....	249
6.4	Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras	251
7	Referências.....	253
8	Referências Legislativas.....	274
	APÊNDICE A – Carta Convite	276
	APÊNDICE B – Protocolo de Entrevista.....	278
	APÊNDICE C – Perguntas Para Entrevista	280
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	281
	APÊNDICE E – Formulário de Pesquisa	284
	APÊNDICE F – Segmentos de Sentenças extraídas da Entrevista para Codificação ...	290

Índice de Figuras

Figura 1: O Modelo de Iceberg.....	34
Figura 2: Modelo Interativo para o Desempenho no Trabalho.....	56
Figura 3: Ciclo de Ação de Liderança de Van Wart.....	80
Figura 4: Modelo de Competência de Liderança (ENAP)	128
Figura 5: Fases da Tabulação da Pesquisa.....	171

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resultados das Dimensões Condicionantes por Instituição.....	237
--	-----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Competências – diferenças entre a abordagem americana e inglesa	36
Tabela 2: Principais características de competências	41
Tabela 3: Definições de competências e foco dos estudos	43
Tabela 4: Tipos e características das competências.....	45
Tabela 5: Modelo de competências individuais.....	56
Tabela 6: Fases para implantar modelo de competências.....	58
Tabela 7: Principais desafios para implementação de modelos de gestão por competências.....	60
Tabela 8: Desafios para a gestão por competências por autores.....	66
Tabela 9: Modelo de competências de Goleman	70
Tabela 10: Competências associadas aos quatro quadrantes da estrutura de valores concorrentes	74
Tabela 11: Dimensões e competências de liderança - Dulewicz e Higgs.....	77
Tabela 12: Ações dos líderes: domínio de comportamento	82
Tabela 13: Qualificações centrais dos executivos - ECQS 1998	87
Tabela 14: Qualificações centrais dos executivos 2006	89
Tabela 15: Estrutura de competências do serviço público do Reino Unido	92
Tabela 16: Competência – visão de contexto	94
Tabela 17: Exemplo da competência - visão estratégica	98
Tabela 18: Composição da força de trabalho no poder executivo federal brasileiro.....	119
Tabela 19: Decretos de capacitação na Administração Pública Brasileira.....	121
Tabela 20: Ciclo de competências de liderança - ENAP	129
Tabela 21: Competência – comunicação estratégica (ENAP)	131
Tabela 22: Estrutura de Fatores Condicionantes para a Implantação de Modelos de Competências.....	149
Tabela 23: Distribuição dos questionários respondidos por instituições.....	165
Tabela 24: Distribuição das entrevistas por instituição	168
Tabela 25: Estrutura de codificação das entrevistas	170
Tabela 26: Categoria de codificação de segmentos por instituição	174
Tabela 27: Resultados Quantitativos Instituição A.....	178
Tabela 28: Resultados Quantitativos Instituição B.....	187
Tabela 29: Resultados Quantitativos Instituição C.....	198
Tabela 30: Resultados Quantitativos Instituição D.....	208

Tabela 31: Resultados Quantitativos Instituição E	220
Tabela 32: Resultados Gerais dos Fatores Condicionantes	234
Tabela 33: Obstáculos e Potencializadores para Implantação dos Modelos de Competências	236

Lista de Abreviaturas e Acrônimos

AP – Administração Pública

APFB - Administração Pública Federal Brasileira

CONMETRO - Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

CVF - *Competing Values Framework*

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

ECQs - Qualificações do Núcleo Executivo

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EUA - Estados Unidos da América

FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IE - Inteligência Emocional

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

LAC - *Leadership Action Cycle* - Ciclo de Ação da Liderança

ME - Ministério da Economia

NVQ - Estrutura Nacional de Qualificações e Vocações (*National Vocational Qualifications Framework*)

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OPM - *Office Personnel Management*

PDP – Planos de Desenvolvimento de Pessoal

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PNPM - *Post-New Public Management*

PNPS - Política Nacional de Participação Social

RM – Ranking Médio

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SES - Serviço Executivo Sênior

SGDP - Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal

SINMETRO - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

SNPS - Sistema Nacional de Participação Social

TCI - Tecnologias de Comunicação e Informação

TCU - Tribunal de Contas da União

1 Introdução

Neste capítulo de introdução, é discutida a relevância e conveniência do desenvolvimento de estudos em relação aos obstáculos e potencializadores da aplicação de modelos de competência de liderança nas organizações públicas.

No contexto atual da administração pública federal brasileira (APFB), a abordagem por competências é uma diretriz a ser aplicada no âmbito da gestão de pessoas, conforme estabelecido pelo decreto n.º 5707 de fevereiro de 2006. Assim, torna-se necessário analisar as condições que dificultam e possibilitam a implementação de modelos de competências que, no caso deste estudo, privilegia a preocupação com a implantação de modelos de competências para as lideranças do serviço público.

O uso da abordagem de competências tem sido alvo de diversas críticas no contexto organizacional e acadêmico. Essas críticas são associadas à complexidade do tema, ao uso superficial nas organizações, às dificuldades na construção e mensuração das competências, à dificuldade de apropriação do trabalho pelo trabalhador e ao uso impreciso de conceitos (Sáiz, 2011; Munck et al., 2014). Além disso, existem dificuldades conjunturais e estruturais no âmbito da cultura, estratégia, processos, estrutura, equipes e recursos que também contribuem para as críticas (Moreira & Milanez, 2019; Gomes et al., 2021).

Considerando esse enquadramento, são apresentados os objetivos do estudo, bem como suas contribuições para a compreensão das condicionantes de implantação e êxito de modelos de competências nas instituições, a partir das percepções dos profissionais de gestão de pessoas¹ que atuam em processos diretamente correlacionados com uso de competências. Da

¹ Neste trabalho optou-se por utilizar o termo gestão de pessoas decorrente do destaque dado pela conceituação trazida por Soviensi e Stigar (2008), que ressaltam o seu papel na formação e desenvolvimento profissional, objetivando o crescimento conjunto com a organização e alcance dos resultados esperados, o que se alinha com o objeto do presente estudo.

mesma forma, é apresentada a questão de investigação que orienta este estudo, finalizando este capítulo com a apresentação da estrutura da tese.

1.1 A Relevância do Estudo

O contexto atual da Administração Pública (AP) é de forte mudança na busca de um modelo mais profissional, transparente, com foco em resultados, articulado e integrado na sociedade. Dessa forma, os gestores são exigidos no desenvolvimento de um novo perfil de competências para atender à nova realidade da AP (Fernandes & Palotti, 2019; Lopes et al., 2020). Tal necessidade já era apresentada por Schwella (2005), que apontou em seu estudo para a necessidade de desenvolver um novo perfil de gestor público, devendo ser capaz de integrar e singularizar, articular e modelar, planejar e executar nesse novo modelo da AP.

O perfil delineado aponta para um gestor que consiga coordenar parcerias, envolver não apenas os indivíduos na resolução de problemas imediatos, mas também grupos e organizações. No contexto atual, é fundamental que sejam abordadas questões mais amplas de interesse coletivo, bem como aquelas relacionadas à tomada de decisão pública e ação coletiva (Comfort & Resodihardjo, 2013).

No Brasil, a gestão por competências é introduzida na AP por meio do Decreto n.º 5.707 de 2006, o qual dá a diretriz para o desenvolvimento de servidores e gestores por competências na APFB. Segundo Junior e Martins (2014) tem havido crescente interesse sobre o estudo da gestão por competência no setor público.

A diretriz, inicialmente, não estabelece um modelo geral a ser seguido, mas trabalha o desenvolvimento de competências por meio da capacitação para os diferentes cargos existentes. Contudo, em 2021, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) disponibiliza o modelo com nove competências essenciais para a liderança na AP, visando orientar o conjunto de competências básicas para o desenvolvimento do gestor público. É de se frisar que Países

como Estados Unidos da América (EUA), Canadá e Reino Unido, possuem modelos de competências para liderança consolidados há mais de 30 anos (Mau, 2009; Capuano, 2015).

Na revisão de literatura, aparece um conjunto abrangente de fatores que condicionam a implantação e o uso da abordagem de competências nas instituições, relacionados as mais diversas dimensões organizacionais. Esses fatores aparecem em vários estudos nas últimas duas décadas.

A absorção do modelo de gestão por competências vem ocorrendo em velocidade e profundidade díspares no âmbito federal, sendo marcada por diversas dificuldades no seu processo de implantação, tais como: rigidez cultural; comunicação do que se pretende; processo de contratação rígido; falta de apoio da alta administração, processo de avaliação legalista e focado em metas; estabilidade que atrai pessoas com pouca afinidade pela atividade de servidor; pessoal qualificado em RH; mobilidade funcional interna; legislação rígida e falta de pessoal, entre outras questões (Pires et al., 2005; OCDE, 2010; Silva & Mello, 2013; Kriiger et al., 2018; Montezano & Menezes, 2019).

Essa realidade, caracterizada por diversas dificuldades estruturais e conjunturais para a execução de projetos em gestão de pessoas, suscita a necessidade de compreender, com maior rigor e profundidade, as condições existentes nas instituições públicas para implementar o modelo de competências de liderança para os gestores públicos.

No âmbito deste trabalho, o foco recai sobre as percepções dos profissionais de gestão de pessoas que pertencem aos subsistemas que atuam diretamente com a abordagem de competências nas instituições. A revisão de literatura aponta para a presença de diversos fatores no contexto organizacional, que devem ser considerados para viabilizar com êxito a implantação e o uso de modelos de competências.

É importante ressaltar que passados, aproximadamente, 15 anos da publicação da diretriz nacional para aplicação da abordagem por competências na APFB, apenas

recentemente, a ENAP publicou o modelo de competências de liderança para o serviço público federal. Esse modelo apresenta o conjunto chave de competências que um gestor público deve desenvolver. Assim, fica demonstrado um descompasso de tempo relevante para um tema complexo, deixando as instituições públicas responsáveis por desenvolver e adotar seus próprios modelos nesse período.

Além da carência de direcionamento da administração central em torno de um modelo-base de competências de liderança, observa-se a existência de um conjunto de dificuldades previamente apontadas em relação a algumas iniciativas de aplicação da abordagem de competência na AP. Essas dificuldades foram identificadas segundo os estudos de Pires et al. (2005) e mais tarde pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2010).

Posteriormente, novos estudos surgem e corroboram para identificar as dificuldades encontradas para o êxito de modelos de competências (Zago & Retour, 2013; Dutra, 2017; Montezano & Menezes, 2019; Kriiger, 2018; Moreira & Milanez, 2019 e Guzman et al., 2020). Esses estudos evidenciam a necessidade de alinhamento das políticas e subsistemas de gestão de pessoas, da cultura organizacional, do alinhamento estratégico, dos recursos, de equipes, da comunicação, da estrutura organizacional e do apoio da alta administração. Assim, esses fatores são determinantes para o êxito na implementação eficaz dos modelos de competências.

Essas constatações trazem luz à necessidade de se conhecer a realidade, bem como de definição de um mecanismo formal que oriente o diagnóstico para implantação de modelos de competências de liderança nas instituições, tanto previamente, como corretivamente.

1.2 Objetivos do Estudo e Contributos Esperados

A diversidade de estudos teóricos e empíricos sobre competências e, mais especificamente sobre gestão por competências e modelos de competências de liderança,

demonstra a importância e abrangência do tema, bem como de seu impacto profissional e organizacional.

Neste estudo, é apresentado o retrato da realidade da APFB, no estado do Rio de Janeiro, no que se refere à capacidade de suas instituições implementarem modelos de competência de liderança, segundo a diretriz publicada em 2006, que visa orientar toda a APFB a adotar essa abordagem.

A literatura revela que a capacidade das instituições públicas é limitada por diversos fatores conjunturais e estruturais. Embora exista um claro entendimento da importância de trabalhar por competências para modernizar a gestão pública, falta uma realidade favorável que apoie, de maneira sistêmica, a implantação dessa abordagem na APFB. Assim, cabe às administrações institucionais o esforço e o espaço para absorver e implementar a abordagem.

A pretensão deste estudo é fornecer um retrato da realidade quanto à implantação de modelos de competências de liderança para os gestores públicos, a partir da análise de instituições federais brasileiras no Rio de Janeiro, compreendendo os obstáculos e potencializadores encontrados nestas instituições para implantá-los. Dessa forma, o conhecimento aprofundado da realidade possibilitará uma melhor compreensão e decisão sobre a aplicação da abordagem de competências nas instituições.

Como não foi identificado estudo que aborde a questão do ponto de vista dos profissionais de gestão de pessoas, constata-se que esse estudo preenche uma lacuna importante. Isso ocorre por dá voz e permitir a reflexão sobre o tema a partir da perspectiva daqueles profissionais responsáveis por conduzir a implantação de modelos de competências de liderança nas organizações. Além disso, essa abordagem possibilita o surgimento de novas visões e caminhos relacionados ao tema no âmbito organizacional e governamental.

A partir da revisão da literatura foi construído uma estrutura para análise baseada no conceito de Max Weber (2001) sobre tipos ideais. Essa estrutura para análise foi constituída

por fatores condicionantes da implantação de modelos de competências de liderança, agrupados por diferentes dimensões organizacionais. A partir dessa estrutura foi possível a criação de um questionário quantitativo para aplicação inicial na amostra selecionada.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas, considerando a disponibilidade dos respondentes, com perguntas abertas, visando complementar e aprofundar o entendimento sobre a capacidade institucional de implantar o modelo de competências de liderança.

A intenção deste estudo está alicerçada em duas questões principais. A primeira decorre do fato da necessidade do desenvolvimento de competências de liderança para os gestores públicos, em razão do atual contexto de desafios enfrentados pela administração pública federal brasileira. A relevância disso decorre pelo fato do modelo-base de competências de liderança ter surgido após 15 anos da publicação da diretriz de aplicação da abordagem por competências na gestão de pessoas.

O segundo alicerce está fundamentado em vários artigos de revisão e estudos de caso sobre o tema competências, que apontam diferentes obstáculos e potencializadores para o sucesso da implantação e uso dos modelos de competências em diferentes instituições públicas.

Assim, como pergunta de partida, objetivos gerais e específicos, temos:

Pergunta de partida para o estudo:

Quais os fatores organizacionais, são condicionantes à implementação, mais eficaz, de um modelo de competências de liderança, orientado para os gestores públicos federais, nas instituições da AFPB, do Estado do Rio de Janeiro?

A partir desta questão, coloca-se o seguinte pressuposto:

Partiu-se do pressuposto de que desde o surgimento da diretriz para a APFB implantar a abordagem por competências, por meio do Decreto n.º 5706 de 2006, a APFB possui

obstáculos para que isso possa ocorrer, requerendo a construção de um entendimento mais profundo das questões, visando assegurar o êxito da diretriz nacional. Esse pressuposto é baseado na extensa revisão de literatura teórica e empírica que trata dos desafios e dificuldades para implantação do conceito de competências nas organizações.

1. Objetivo geral

Investigar, a partir das percepções dos profissionais de gestão de pessoas, quais as condicionantes das instituições públicas federais brasileiras, no Rio de Janeiro, para implantação de modelos de competência para liderança.

2. Objetivos específicos

Colocado o problema, os objetivos que orientaram esta análise centraram-se em três campos do contexto organizacional:

I. Objetivos teóricos

- Delinear, inspirado no conceito de tipo ideal, uma estrutura de fatores condicionantes, agrupados por dimensões afins, para possibilitar a análise dos obstáculos e potencializadores relacionados à aplicação de um modelo de competências de liderança nas organizações
- Clarificar os conceitos de competência e modelos de competências de liderança.
- Apresentar e analisar os modelos de competência de liderança que se destacam na literatura e na AP estrangeira.

II. Objetivos práticos

- Elaborar análises individuais das instituições participantes do estudo, em relação às suas condicionantes.
- Elaborar quadro analítico geral com as diferentes dimensões da estrutura de fatores condicionantes, que retrate os obstáculos e potencializadores à aplicação de modelos de competências de liderança no contexto estudado.
- Apresentar um conjunto de sugestões visando ampliar as possibilidades para o êxito na implantação de modelos de competências de liderança nas instituições públicas federais.

III. Objetivos metodológicos para investigação

- Apresentar uma estrutura de fatores que possibilite a análise e comparação das condicionantes para implementação de modelos de competências de liderança para os gestores públicos.
- Fortalecer o uso conjunto da abordagem quantitativa e qualitativa para fins de aprendizagem e planejamento nas organizações.

3. Principais Contribuições

A partir dos objetivos acima elencados, o presente estudo tem contribuições de diferentes naturezas: teórica, prática e metodológica. Do ponto de vista teórico, buscou-se elaborar uma estrutura de fatores condicionantes da implantação de modelos de competências de liderança, que auxiliasse a análise dessas condicionantes, em diferentes dimensões organizacionais relacionadas ao processo de implantação e uso eficaz dos modelos nas organizações. A

estrutura para análise foi constituída tomando por base o conceito de Weber (2001)² sobre tipos ideais para que pesquisadores analisem os fenômenos sociais com mais clareza e precisão. Para o autor, os tipos ideais devem ser considerados construções que ajudam a destacar características relevantes e a compreender melhor a complexidade da realidade.

Assim, a estrutura de fatores condicionantes permite que organizações realizem uma autoavaliação de suas condições para aplicação eficaz do modelo de competências de liderança. Além disso, do ponto de vista sociológico, a estrutura possibilita às organizações a identificação de problemas organizacionais que muitas vezes estão encobertos ou negligenciados.

Observando a perspectiva pragmática (Morgan 2007, 2014; Teddlie & Tashakkori, 2009; Creswell, 2010) e o estudo de campo em organizações, foi desenvolvida uma proposta metodológica visando a compreensão da realidade à luz do conhecimento teórico e empírico existente na literatura.

No que tange às contribuições práticas do estudo, as análises individualizadas das instituições, mediante a análise de dados quantitativos e informações qualitativas, permitiram identificar e compreender diferentes questões relacionadas aos fatores presentes na estrutura de condicionantes. Com isso, foi possível apurar um retrato da realidade das instituições públicas federais no Rio de Janeiro. Decorrente ainda das abordagens aplicadas no estudo, são elencadas sugestões para orientar o futuro de políticas e ações governamentais.

Dessa forma, a pesquisa realizada visou conhecer, com maior profundidade, os conceitos de competências e referências de modelo de competências de liderança, bem como identificar os principais obstáculos e potencializadores identificados na aplicação desses modelos na APFB.

² Tipo ideal trata-se de uma ferramenta conceitual usada por Weber para compreender e analisar fenômenos sociais. O objetivo de Weber ao utilizar esse recurso não é esgotar todas as possibilidades de interpretação da realidade, mas sim criar uma construção teórica idealizada que ajude a compreender melhor os padrões e as características essenciais de um determinado fenômeno social.

1.3 Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado em seis partes: Introdução; Revisão de Literatura sobre Competências, Modelos de Competências, Administração Pública Federal Brasileira, Método, Análise de Resultados Individuais, Discussão e, por último, Conclusão.

O primeiro capítulo é a introdução, constituída por: relevância do presente estudo, objetivos do estudo e contributos esperados, questões de investigação e estrutura da tese.

O segundo capítulo trata da revisão de literatura, subdividido em competências, modelos de competências e administração pública brasileira. A primeira parte contextualiza o tema competências e sendo constituída por origem do conceito e modelos de competências, estudos e evolução do conceito e considerações sobre os modelos de competências. A segunda parte, apresenta os principais modelos de competências teóricos e de governos encontrados na literatura, caracterizando, analisando e apresentando pontos de convergência e divergência: modelo de competências emocionais de Goleman, modelo de estrutura de valores de Quinn e Rohrbaugh, modelo de competências de Dulewicz e Higgs, modelo de ciclo de ação de liderança de Van Wart, modelos de competências do serviço executivo sênior dos EUA, modelo de competências na administração pública do Reino Unido e modelo de competências para liderança no Canadá.

Na terceira parte da revisão, é abordada a APFB, fornecendo um panorama com contexto nacional e influências internacionais, analisando sua estrutura, estágio atual e modelo de competências de liderança proposto pela ENAP.

No terceiro capítulo é apresentado método proposto para a investigação, com a opção de estratégia, apresentação de uma estrutura de fatores condicionantes, baseado no conceito do modelo tipo ideal, sendo uma estrutura de referência para possibilitar a avaliação dos respondentes; estrutura da pesquisa; população alvo e amostra. Posteriormente, são destacados

o estudo quantitativo, no que diz respeito ao instrumento de recolha de dados e escala de medida; disponibilização, acompanhamento e recepção dos questionários. Na abordagem qualitativa, são abordadas o planejamento das entrevistas, a análise e o tratamento de dados, a técnica de análise de conteúdo e aspectos da qualidade do estudo. Por último, são apresentadas as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

No quarto capítulo é apresentada a análise de resultados por instituição, dividida na análise quantitativa e qualitativa.

No quinto capítulo é feita a discussão dos resultados gerais do estudo.

Por último, o capítulo das conclusões finais, com as contribuições teóricas, metodológicas e práticas da pesquisa; limitações e possibilidades futuras de pesquisa.

2 Revisão da Literatura

2.1 Competências

2.1.1 Da Origem aos Modelos de Competências: Uma Visão de Aspectos Centrais

A contemporaneidade é caracterizada por profundas alterações nas dinâmicas da realidade social, econômica e tecnológica que, em parte, decorrem da maior difusão das tecnologias da informação e comunicação. Tais alterações se apresentam em diversos setores da sociedade, impactando diretamente o setor produtivo, o estabelecimento e forma de elaboração da ciência, o comportamento dos indivíduos, bem como as relações sociais, de produção e de convivência com o meio ambiente.

Ao estudar as transformações ocorridas no sistema produtivo, nas últimas décadas do século XX, Lojkin (1995), Lastres (1999), Castells (1999) e Sennett (1999), destacam a existência de uma maior centralidade na utilização da informação e do conhecimento e da utilização das tecnologias de informação e comunicação, tornando-se a base para um modelo produtivo mais flexível e, por conseguinte, exigindo transformações no emprego, agora com mais flexibilidade e de um trabalhador com um perfil de capacidades diferentes.

As exigências sobre o novo trabalhador frente ao mercado de trabalho, são apontadas por Frigotto (1995) e Morin (2003), como sendo em razão de que o trabalhador passa ter um papel diferenciado no novo modelo produtivo, tendo que desenvolver sua capacidade de análise e decodificação da informação. Outro elemento que se destaca nesse novo padrão está numa responsabilidade maior do trabalhador por seu desenvolvimento, Foray e Lundvall (1998).

Atualmente, na continuidade das mudanças no paradigma informacional, verifica-se ampliação da conectividade (indústria 4.0), bem como de sistemas inteligentes acoplados aos equipamentos, alterando a lógica da produção com sistemas autônomos (Anderl, 2014), levando a um aumento intensivo da automatização do trabalho.

Nesse contexto, um elemento central que caracteriza a transformação em curso, está no surgimento e uso do *Big Data*. Nele a informação dos indivíduos serve para se trabalhar e mapear os comportamentos coletivamente, ao mesmo tempo que esquece a singularidade do individual (Han, 2015).

A passagem para o novo paradigma informacional é marcada pelo deslocamento do conceito de qualificação para o de competências (Parente, 2008). O modelo de qualificação era caracterizado pela responsabilização da capacitação por meios de educação e capacitação formal e hierarquizada, que ocorrem sob a visão de modelo de profissão e do posto de trabalho. Já no modelo de competências, essa responsabilização por desenvolver os conhecimentos, habilidades e comportamentos migra para o trabalhador (Zarifian, 2003; Sennett, 2007; Parente, 2008).

Com a ascensão do novo paradigma informacional, acirra-se a competição entre as organizações, com conseqüentes transformações nos processos produtivos e nas organizações. Isso acarreta a necessidade de um novo perfil do trabalhador, que passa a ter um perfil não só baseado em conhecimentos formais, mas também na autonomia, iniciativa, na capacidade de se autodesenvolver, na tomada de decisão e solução de problemas. Essas habilidades contribuem, na prática, para o alcance de resultados e para agregar valor nas organizações (Frigotto, 1995; Castells, 1999; Parente, 2008; Dutra 2017).

Humphreys et al. (2018) atribuem o amplo uso do conceito de competências em função de aspectos sociais, econômicos e políticos da segunda metade do século XX. Para o autor o uso foi consolidado, principalmente, por sua propagação nos campos da psicologia, educação e negócios. Entre as principais razões estão:

- Necessidade governamental de treinar e organizar muitos indivíduos durante os tempos de guerra;
- Aumentar a qualificação da força de trabalho nacional em tempos de declínio econômico;

- Proteção social por meio de alinhamento da formação e vida profissional.

No campo dos negócios, Srivastava et al. (2017) e Wirda e Rivai (2019) corroboram que a consolidação do conceito de competências ocorre no cenário de maior competição, haja vista seu impacto na competitividade e construção de vantagens competitivas das organizações.

2.1.2 Estudos e Evolução do Conceito de Competências

A utilização do conceito de competências se inicia no campo organizacional, por meio de McClelland (1973), que buscava analisar novas formas de prever o desempenho em substituição aos testes de inteligência adotados até então. O autor propôs em seu trabalho acadêmico, a tese de que as competências, e não os testes de coeficiente de inteligência, diferenciariam melhor os que procuram manter seus empregos dos que seriam bem-sucedidos no trabalho (Goleman, 1999, p.29).

O autor propôs a utilização de um conjunto de competências, incluindo empatia, autodisciplina e iniciativa para prever essa questão. A proposta de McClelland (1973) era de que, para verificar quais competências levam ao desempenho superior, deveriam ser analisados os melhores profissionais e mapeados os tipos de competências que possuem (Goleman, 1999, p. 29).

McClelland (1973) desenvolve sua abordagem a partir de comportamentos bons e ruins no trabalho. Os fatores determinantes de sucesso foram chamados de competências diferenciadoras (Dutra, 2017, p. 8). O autor considera competência como uma característica ou conjunto de hábitos pessoais que leva a um desempenho superior, agregando valor aos esforços do indivíduo no trabalho (Goleman, 1999).

O estudo de McClelland (1973) vem apoiar a tese sobre comportamentos práticos no trabalho, levando a uma transformação nos processos de seleção e de desempenho, contribuindo para agregar valor para as organizações. Os seguintes elementos são destacados pelo autor:

- **Paciência:** característica necessária para diversos resultados a serem alcançados, como na prestação de atendimento ao cliente;
- **Comunicação:** condição necessária para muitas atividades que necessitam de interação pessoal, tornando necessária a capacidade de se comunicar e compreender a linguagem verbal e não verbal para alcançar resultados;
- **Metas:** estabelecer metas desafiadoras e alcançáveis que são necessárias para assegurar o êxito do trabalho;
- **Senso de iniciativa:** é uma característica que favorece o reconhecimento do indivíduo competente e cujos treinamentos podem ser projetados para desenvolver esse comportamento no indivíduo.

Para McClelland (1973), as competências são um conjunto de características subjacentes do indivíduo, as quais permitem o desempenho superior, sendo basicamente comportamentais e, portanto, capazes de serem desenvolvidas (Le Deist & Winterton, 2005).

Dutra (2017, p. 8) destaca que o conceito não rompe com a lógica taylorista de gestão, já que visa adequar as pessoas em viés mais dinâmico, aos cargos ou ocupações.

Seguindo os trabalhos de McClelland (1973), se destacam os estudos de Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que propõem modelos genéricos de competências gerenciais para o desempenho superior da função gerencial. Boyatzis (1982), aplica-o ao campo gerencial, a partir de um estudo desenvolvido com cerca de 2000 gerentes, apresentando o perfil que se espera para um gerente competente. Boyatzis (1982) relaciona 21 qualidades do que se espera para um gestor ser bem-sucedido. O autor trabalha com uma abordagem focada nos comportamentos para gerar entregas e resultados (Dutra, 2017) e relata que as competências são elementos ligados à natureza humana, sendo comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.

O conceito é caracterizado por atributos subjacentes que podem ser um motivo, habilidade, traço, aspectos relativos à sua autoimagem ou papel social, ou um conjunto de conhecimentos utilizados, caracterizando sua generalidade, independente do contexto de trabalho (Sandberg, 2000). O autor destaca a competência como sendo um processo causal para a ação, por depender de outras variáveis como o ambiente em que está inserido e as atividades exigidas.

Já Spencer e Spencer (1993) também evoluíram na mesma perspectiva de pesquisar quais competências eram utilizadas para um desempenho superior, observando mais de 200 empregos diferentes (Sandberg, 2000). Suas descobertas sugeriram que um desempenho superior no trabalho é geralmente resultado de conjuntos de competências delimitadas e combinadas de uma forma singular.

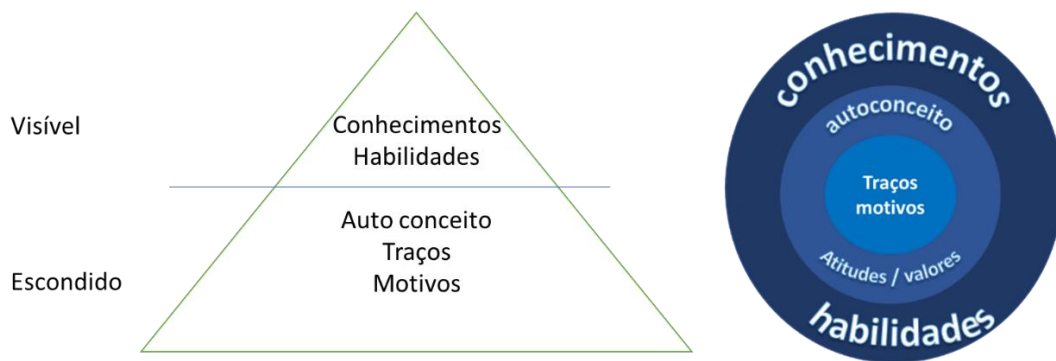
De acordo com Spencer e Spencer (1993, p. 9) a “competência é uma qualidade básica de um indivíduo que tem uma relação causal com o desempenho eficaz na melhoria no trabalho ou em outras situações”. Para os autores a competência é composta por características profundas do indivíduo e de sua personalidade, que orientam e determinam o seu comportamento em diferentes contextos, indicando que a competência prevê o desempenho e que pode ser medida por critérios específicos.

Os autores afirmam que as competências são capazes de distinguir o desempenho superior do desempenho médio, ou desempenho efetivo de ineficaz, em um nível de significância estatística. Segundo eles, as características de competência são formadas por traços de uma pessoa (motivos, autoconceitos, atitudes, valores ou preferência ocupacional), conhecimento declarativo (conhecimento do conteúdo) e habilidades procedimentais (cognitivas ou comportamentais).

Para os autores, o conhecimento e as habilidades, são elementos mais perceptíveis e de registro mais fácil, podendo ser desenvolvidos. Já os traços e motivos, são elementos mais

profundos da personalidade, dificultando seu desenvolvimento e mapeamento, enquanto valores, autoimagem e atitudes, seriam mais difíceis de transformar e com custo mais elevado. (Figura 1).

Figura 1: O Modelo de Iceberg



Fonte: Spencer e Spencer (1993, p. 11)

Os estudos sobre competências progrediram de maneiras distintas em diferentes países, resultando em abordagens diversas do conceito, como a americana, a do Reino Unido e a francesa.

McClelland (1973); Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) vão formar a abordagem americana, cujo termo de competência é definido como *competency*, voltada para o comportamento, que se orienta pela conceituação de competências como características humanas observáveis que possibilitam e orientam um desempenho superior do indivíduo no seu trabalho e na organização (Dutra, 2017).

A segunda abordagem, que ocorre simultaneamente ao modelo comportamental americano, é a inglesa, conhecida pelo termo *competence*. A partir de 1980, o governo inglês introduz o conceito visando superar lacunas de formação e obter um sistema de qualificações unificado, sendo que o modelo se pautou em estabelecer indicadores de desempenho para os diferentes elementos de competência (Cappuano, 2015; Morais et al., 2015). Essa estrutura

orienta os sistemas de formação para o alcance dos objetivos organizacionais (Morais et al., 2015).

A orientação estabelecida no Reino Unido possui, segundo Kinston e Rowbottom (1989), a contribuição relevante dos trabalhos desenvolvidos por de Jaques (1976) e Rowbottom e Billis (1977), que se orientaram pelo estudo dos níveis do trabalho e da clareza das exigências por níveis de gestão. Considerando o longo tempo de pesquisa e os mais de 20 anos de estudo no sistema nacional de saúde britânico, Kinston e Rowbottom (1989) enfatizam mudanças qualitativas dramáticas na natureza de trabalho à medida que se move de um nível para outro na hierarquia.

Na década de 1990, outra contribuição importante vem da busca em compreender a capacidade humana, realizada através dos estudos de Jaques e Cason (1994). Os autores propõem técnicas gerenciais que possibilitam às empresas combinarem pessoas com funções e desenvolver programas que atendam, eficazmente, às necessidades futuras de recursos humanos da organização. Entretanto, Le Deist e Winterton (2005) destacaram que este modelo vem incorporando os conhecimentos e comportamentos subjacentes, ao invés de só manter o padrão das competências funcionais atreladas às diferentes ocupações como no modelo inicial.

Stokes (2017, p.298) contextualiza a evolução do conceito de competências no Reino Unido, destacando ter sido fundado sob influência norte-americana, tendo se consolidado a partir da cultura pragmática, empirista e experimental que caracterizam a sociedade inglesa. Para o autor, o conceito das competências possui “um crescente interesse por parte do governo do Reino Unido e agências organizacionais, de formular políticas e ações em torno de questões de habilidades, talento e competência”.

Ao tratar do caso da Estrutura Nacional de Qualificações e Vocações (*National Vocational Qualifications Framework* — NVQ), Stokes (2017) destacou que a estrutura é um elemento chave desse contexto, sendo um dos principais mecanismos para a entrega de

competências, educação e treinamento vocacional e qualificações baseadas em competências no Reino Unido.

Para Stokes (2017, p.307), o sistema unificado “carece de capacidade de resposta às complexidades da era contemporânea”. Segundo o autor, as limitações como a visão voltada para o passado, dificuldades de adaptação dos quadros de competência a um contexto específico ou, a não garantia das competências individuais resultarem em competência no nível organizacional, impactam a credibilidade potencial do quadro das qualificações e de competências NVQ, sua aparente relevância, aplicabilidade e, portanto, seus benefícios potenciais finais, apontando assim para a necessidade de uma reflexão acerca das competências para o enfrentamento dos desafios sociais e econômicos do século XXI.

Bitencourt (2001) trata de dar clareza a diferença entre terminologia e conceitos, bem como apresenta as noções e concepções específicas que permeiam os processos e rotinas de trabalho. Segundo a autora, a diferença essencial entre a abordagem americana e inglesa, *competency* e *competence*, respectivamente, está no foco dado a pessoa (processo intrínseco) ou ao cargo (processo extrínseco) (tabela 1).

Tabela 1: *Competências – diferenças entre a abordagem americana e inglesa*

ORIGEM	COMPETENCY - EUA	COMPETENCE - INGLATERRA
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados e produtos
Abordagem	Leve	Rígida
Propósito	Identificar desempenhos superiores	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	Indivíduo (características pessoais)	O cargo (características ligadas a função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input</i> , aprendizagem e desenvolvimento da <i>competency</i>)	Desempenho no trabalho e resultados
Público-alvo	Gerentes	Nível Operacional

Fonte: adaptado de Bitencourt (2001, p. 33)

A terceira abordagem sobre os estudos das competências é a francesa ou abordagem construtivista, que dá atenção aos processos de formação e aprendizagem, com destaque para os autores Le Boterf (1995; 2008; 2011) e Zarifian (2001; 2003). Os autores estabelecem uma abordagem centrada no contexto real de trabalho, sendo a competência resultante da mobilização e combinação dos recursos internos em um contexto (Parente, 2008; Dutra, 2017).

Segundo Zarifian (2001), competência profissional ocorre por meio de uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto imprevisível de situações organizacionais, como é a característica do atual paradigma. Para o autor, ela ocorre na aplicação em uma situação real de trabalho, na qual possa ser mensurada.

Para Le Boterf (1995), competência seria quando um indivíduo assume responsabilidades frente a situações reais do trabalho, lidando com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. O autor, dessa forma, joga luz na questão da complexidade para a compreensão das competências. Segundo Le Boterf (2011, p.101), a decisão e o processo são dois elementos importantes do conceito de competência, pois “saber agir não se reduz a saber fazer: significa também tomar iniciativas e decisões; significa saber não apenas como realizar procedimentos, mas também, quando necessário, vá além dos procedimentos”.

O autor destaca que para agir com competência em uma situação, o indivíduo combina e mobiliza conhecimentos, habilidades, modos de raciocínio, representações, diagramas operacionais, sensibilidade, recursos físicos e fisiológico. Assim, a competência deriva de executar capacidades cognitivas de atenção, memória de trabalho, imaginação, intuição, fazer julgamentos, tomar decisões e iniciativas.

Para Le Boterf (1999) esses recursos que compõem as competências são descritos da seguinte forma:

- Conhecimentos teóricos e gerais, operacionais e do contexto;
- Habilidades: operacional, experiência, relacional e cognitivo;
- Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- Recursos fisiológicos relacionados à energia e disposição;
- Recursos do ambiente: sistema de informação, banco de dados e tecnologia.

Para Le Boterf (2001), a mobilização de recursos em uma situação, bem como a cooperação com outros profissionais, como clientes, pacientes e usuários é o que torna um profissional competente. É importante frisar que, tanto Zarifian (2003) quanto Le Boterf (2011), ressaltam a relevância das situações reais para o surgimento das competências. Pois, para os autores, a competência é o resultado do agir em situações diversas.

Já Zarifian (2003) destaca que o modelo da competência deve ter como objetivo que o trabalhador se aproprie do significado do trabalho. Segundo o autor, “o que significa competência senão que o trabalho se torna novamente a expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha” (Zarifian 2003, p. 77). Para o autor essa reapropriação ocorre em condições sociais e produtivas bem diferentes que caracterizam a modernidade: emergência da individualidade, do nível de interdependência dessa emergência e da incerteza como regra.

Zarifian (2003) destaca que o aparecimento da competência decorre da ocupação de espaços de indeterminação, consequência dos acontecimentos e das incertezas. O autor destaca conceitos-chave para o aparecimento da competência: autonomia, iniciativa e responsabilidade.

Segundo o autor, a autonomia é a condição do desenvolvimento da competência, ela “condiciona e solicita a mobilização da competência. Ser autônomo não é apenas definir suas próprias regras de ação, é agir por si só” (Zarifian, 2003, p. 87). Ainda para o autor, iniciativa está no cerne da autonomia, significa “a competência em si, em ação o engajamento do sujeito

não em relação às regras (sejam elas determinadas ou autônomas), mas em relação a um horizonte e feitos que sua iniciativa singular provoca”. Assim, competência é a iniciativa no contexto de autonomia. Já a responsabilidade é vista como o sujeito responder por ir até o fim na sua tomada de iniciativa, significando o assumir a responsabilidade plenamente pelo alcance, efeitos e consequências das ações.

O autor salienta a questão da desresponsabilização das organizações em prover as condições para o trabalhador desenvolver as suas competências. Além disso, destaca o risco associados à perda dos laços de coletividade e ao aumento da individualização do trabalhador. Essa preocupação também está relacionada à introdução da precariedade do trabalho resultante do modelo de competências.

Considerando a competência decorrente da combinação de situações enfrentadas e desejadas, responsabilidade, iniciativa, informação pertinente, conhecimento social e inteligência prática, Zarifian (2003, p. 154) aponta para a necessidade de uma redefinição da abordagem de formação com o aprender em atividade, bem como com a prática orientada para a abstração e a confrontação de conhecimentos já existentes, ampliando o campo para desenvolvimento de novos conhecimentos.

Le Boterf (2003) desenvolve seus estudos a partir do viés de uma visão coletiva sobre as competências para a criação do que denomina capital de competências na organização. Para o autor, essa competência não significa a soma das competências dos indivíduos, mas sim que é o resultado da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais (Le Boterf, 2003, p. 229). O autor ressalta, adicionalmente, a necessidade de um processo de aprendizagem coletiva, por meio da experiência que valorize o compartilhamento, a interação e a escuta de qualidade. Esse processo deve permitir a contribuição individual e, ao mesmo tempo, manter a motivação individual dos participantes.

Nesse sentido, tanto Senge (2018), com o desenvolvimento do conceito em torno das organizações que aprendem, como Prahalad e Hammel (2003), com o desenvolvimento do conceito de “*core competencies*” nas organizações, que focava o conceito de competências do ponto de vista organizacional, na década de 1990, corroboram para solidificar o construto da competência coletiva, a partir de um processo de aprendizagem e interação. Segundo os autores, o aprendizado mencionado deve ser fomentado por meio de uma cultura organizacional que promova a interação, o compartilhamento, a compreensão, o agir, a reflexão e a sistematização das informações e conhecimentos. Essas condições, possibilitam a motivação e o engajamento, levando a um ciclo contínuo para o desenvolvimento de competências individuais, resultando na criação de competências específicas e diferenciadas no âmbito organizacional.

Ainda nessa década, Le Deist e Winterton (2005) destacam a controvérsia das orientações à época, pois de um lado os especialistas em gestão estratégica enfatizavam o desenvolvimento de competências organizacionais que são únicas e específicas da empresa e, do outro lado, a literatura de recursos humanos se pautava por focar no desenvolvimento de competências genéricas altamente transferíveis necessárias para a maioria dos empregos ou ocupações específicas.

Esse embate ocorre devido, de um lado, os estrategistas buscarem a vantagem competitiva distinta das organizações, sendo as competências organizacionais um canalizador para as competências individuais. Do outro lado, está a visão de desenvolvimento de recursos humanos, mais visível no ambiente europeu, que se orienta pelo ritmo das transformações produtivas e demográfica, bem como seus impactos para o trabalhador, privilegiando assim, políticas e ações orientados para possibilitar ao trabalhador ascender e ter mobilidade no mercado de trabalho, como: integração da educação tradicional, treinamento vocacional e desenvolvimento experiencial.

Para Dutra (2017, p. 17), Le Boterf e Zarifian são críticos das definições de competência atreladas ao estoque de conhecimentos e habilidades, acrescentando ao conceito a relação com as realizações e entregas realizadas no trabalho. Os autores destacam que as qualidades individuais do trabalhador não garantem necessariamente a entrega do que foi demandado. Dessa forma, os autores diferem da abordagem americana ao centrar o entendimento das competências a partir do indivíduo e não do posto de trabalho.

No contexto brasileiro, outros autores se destacaram em dar forma e fomentar o conceito de competências. Fleury e Fleury (2001) consolidam o conceito de competência como o saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e habilidades, as quais agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Os autores dão relevância ao conceito de competências, ressaltando os ganhos do ponto de vista do desenvolvimento do indivíduo como cidadão. Já Dutra (2017) dá destaque ao conceito de competências, ressaltando que a entrega é o que realmente o indivíduo realiza pela entidade organizacional.

Outros autores, como El Asame e Wakrim (2018), consolidam um quadro explicativo (tabela 2) do que consideram como as principais características de competência.

Tabela 2: Principais características de competências

CARACTERÍSTICAS DE COMPETÊNCIAS
Combinação de vários recursos, que vai além de uma simples posse deles: conhecimentos, habilidades, motivos, conhecimentos, traços, valores, etc.
Caracterizada por uma série integrada de recursos.
Processo que mobiliza todos os recursos necessários para realizar uma determinada tarefa.
Está associada a um determinado desempenho que varia do mais baixo ao mais alto nível de proficiência para classificar a competência.
Depende do contexto específico em que os indivíduos ou funcionários aplicam suas competências. Em outras palavras, uma pessoa pode ser competente em um contexto, mas pode não ser em um contexto diferente.

continua

CARACTERÍSTICAS DE COMPETÊNCIAS

Está associada a uma situação ou família de situações e depende das características dessas situações para enfrentar os difíceis problemas acadêmicos ou realidade pessoal.

Depende das condições em que é ativada e dos indicadores que deve determinar a construção das atividades de aprendizagem e da formação programas.

Está relacionada a um ator que pode ser, por exemplo: a empresa, um projeto equipe ou um indivíduo.

São finalizadas e organizadas em unidades para atingir com eficiência um determinado objetivo.

Competências descrevem as atividades especificadas por uma função ou uma determinada tarefa, qualificada pelo nível de excelência do desempenho observado e validado por uma sanção social.

Fonte: adaptado de El Asame e Wakrim (2018)

Outra importante contribuição crítica ao uso das competências vem de Sáiz (2011), destacando que a existência de elementos tão diversos como: traços, motivos, habilidades, atitudes, comportamentos, valores ou conhecimentos nos perfis de competência, requerem o uso de estratégias e técnicas de detecção, avaliação e desenvolvimento adequadas a cada um dele, destacando sua possível inutilidade ou redundância para uso nos processos de gestão de pessoas.

Steiner (2013) destacou as diferenças linguísticas e de significado que abraçam o conceito de competências, entre as escolas americanas e europeias, nas literaturas de gestão estratégica, recursos humanos e gestão pública, bem como o uso impreciso de conceitos do que constitui a competência, tais como: habilidades, qualificação, atitudes e conhecimentos.

Assim, o conceito de competências é marcado no mundo pela ampla diversidade de conceituação e abordagens (Le Deist & Winterton, 2005; Ceitil, 2006; Mello, 2016), por forte interdisciplinaridade dos seus estudos (Parente, 2008) e, entre outros, também, por desordem semântica (Le Boterf, 2008).

Diferentes enfoques e conceitos foram desenvolvidos nas últimas décadas em relação ao tema de competências. Na Tabela 3 é apresentada a pluralidade de autores com diferentes ênfases e abordagens no desenvolvimento do conceito.

Tabela 3: Definições de competências e foco dos estudos

AUTOR	DEFINIÇÕES	FOCO
EUA		
McClelland (1973, p. 15)	Competências são os principais componentes do desempenho relacionadas a “grupos de resultados de vida”. Estão relacionadas com o sucesso na vida pessoal.	Comportamental
Boyatzis (1982)	Competências são características subjacentes causalmente relacionadas com o desempenho no trabalho de indivíduos. Eles podem ser treinados durante a idade adulta.	Comportamental
Spencer e Spencer (1993)	A competência é formada por motivos, traços, autoconceitos, atitudes ou valores, conhecimento do conteúdo ou cognitivo, ou habilidades comportamentais, que influenciam e permitem diferenciar desempenho médio de superior na execução do trabalho. Competências são habilidades; coisas que você pode fazer; adquiridos por meio de experiência profissional, experiência de vida, estudo ou treinamento.	Comportamental
FINLÂNDIA		
Rekola et al. (2018)	Competência consiste em habilidades, conhecimentos e outras características relevantes específicas para um determinado campo e trabalho. Competência deve ser considerado um fenômeno holístico, haja vista o nível de integração dos atributos quando do alto nível de competência.	Formação, ação
AUSTRÁLIA		
Sandberg (2000)	Competência decorre de como os trabalhadores concebem seus trabalhos, formam e organizam seus conhecimentos e habilidades em competência distinta na execução de seu trabalho.	Formação e interação
FRANÇA		
Le Boterf (1999)	Competência é a mobilização de recursos, tais como: conhecimentos, comportamentos, saberes em situações específicas, mesmo que façam referências com situações vividas ou já simuladas	Mobilização
Zarifian (2001,2003)	Competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais que ele se confronta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir responsabilidades.	Ação, mobilização, responsabilização e tomada de decisão

continua

AUTOR	DEFINIÇÕES	FOCO
BRASIL		
Fleury e Fleury (2001)	Competência é um agir responsável e reconhecido, que se baseia em mobilizar, transferir e integrar recursos, conhecimentos e habilidades, que agregam valor econômico às organizações e social aos indivíduos.	Competência profissional
Ruas (1999, p. 10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultados
Brandão et al. (2005)	Competência é caracterizada pela interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, representados por comportamentos nas empresas que agregam valor para indivíduos e organizações.	Interação e resultados
Dutra (2017)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados para atuação no espaço ocupacional visando a entrega.	Formação, mobilização, ação e resultados
Dias (2010)	Competência é uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outras componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular. Permite gerir situações complexas e instáveis que exigem recorrer ao distanciamento, à metacognição, à tomada de decisão, à resolução de problemas.	Aprendizagem e solução de problemas

Após extensa revisão sobre os diferentes tipos de competências (Tabela 4), Salman et al. (2020) estruturaram, a partir de várias pesquisas e.g. Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993); Dulewicz e Higgs (2005); Le Deist e Winterton (2005); Grabot e Houé (2009); Delcourt et al. (2016); Pohling et al. (2016); Kulju et al. (2016), uma classificação e conceituação dos diferentes tipos de competências em uso, em diferentes áreas e situações.

Tabela 4: *Tipos e características das competências*

TIPOS DE COMPETÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
cognitiva	Capacidade de desenvolver o pensamento analítico, o planejamento e solução de problemas para lidar com diferentes situações. É vista como uma das competências essenciais para um indivíduo realizar seus objetivos.
funcional	Capacidade de execução das tarefas no espaço ocupacional, segundo um padrão desejado. Ela foi introduzida durante a década de 1980 para a formação de habilidades no Reino Unido para desenvolver qualificações baseadas no trabalho.
social / comportamental	Formada pelas características subjacentes, de um indivíduo, necessárias para um desempenho excelente em uma determinada situação no trabalho e na vida social.
meta-competência	Capacidade de lidar com a incerteza, bem como com aprendizagem e reflexão. A competência é mais focada para gestores de organizações.
conceitual	Compreensão de princípios gerais e ideias abstratas, que permitem formular proposições.
operacional	Uso em um contexto real de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos. É a junção da competência social e funcional no trabalho.
ocupacional	Executar as atividades de acordo com os padrões esperados para o emprego. O conhecimento do trabalho (competência cognitiva) e a habilidade (competência funcional) são os elementos essenciais da competência ocupacional.
comunicativa	Uso e aplicação do conhecimento da linguagem eficazmente.
transcultural	Uso eficaz dos conhecimentos, habilidades e habilidades pessoais para trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais.
ética	A competência é baseada nos valores individuais / profissionais, capacidade de julgamento, empatia, bondade aplicados em situação de trabalho.
emocional	Caracterizada pelo comportamento emocional competente. O indivíduo reconhece as emoções envolvidas entre as partes e com isso se relaciona de forma construtiva com outrem.
de trabalho	Referem-se aos conhecimentos, habilidades, métodos e teorias necessárias para realizar a atribuição de trabalho dos funcionários.
auto-competência	A autocompetência é capacidade de se ajustar a mudança, ficando o indivíduo em prontidão para aprender, desenvolver-se e agir. É também formada pela confiança, resistência, receptividade, tolerância, autodisciplina, autoestima, individualidade e autodeterminação.
da equipe	Referem-se as capacidades de um indivíduo, por meio de comportamentos positivos e atitudes de compartilhamento, desenvolver, apoiar e liderar uma equipe de maneira eficaz.
de mudança	Capacidade de lidar com alterações situacionais, alterando competências se necessário, para atendimento das demandas de trabalho. Do ponto de vista organizacional, a competência de mudança é a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças que ocorrem em seu interior, bem como no exterior. E ter um bom desempenho durante esse processo de transição.

Fonte: adaptado de Salman et al. (2020)

2.1.3 Estudos em Contextos Específicos

Conforme discutido previamente, o conceito de competências tem sido objeto de análise em diversas perspectivas. Alguns estudos abordam o tema em relação a áreas de interesse contemporâneo, tais como sustentabilidade e as transformações industriais, além de buscar evidenciar a relação entre competências e o desempenho individual e organizacional. A seguir são apresentados um conjunto de estudos complementares que ilustram a relevância, amplitude e contribuição das competências no contexto pessoal e organizacional, abordando diferentes enfoques e perspectivas.

O campo da sustentabilidade abrange uma ampla gama de abordagens, tanto no âmbito educacional quanto no organizacional. No contexto acadêmico, Wiek et al. (2011) propõem um conjunto de competências-chave para estudantes de programas acadêmicos focados em sustentabilidade, envolvendo cinco competências interativas: pensamento sistêmico, antecipatório, normativo, competências estratégicas e interpessoais. Por sua vez, Jedaman et al. (2020) conduzem um estudo empírico com o objetivo de obter uma visão geral das competências de liderança necessárias para os administradores escolares alcançarem a gestão sustentável da educação na Tailândia. Os resultados confirmaram que o desenvolvimento de um conjunto específico de competências e habilidades é fundamental para alcançar uma vantagem competitiva.

Rieckmann (2018), por outro lado, discute diversas abordagens de competências voltadas para a formação e desenvolvimento de cidadãos sustentáveis, destacando a importância de não apenas incluir conteúdos relacionados à sustentabilidade nos currículos, mas também implementar uma pedagogia transformativa orientada para a ação. O autor conclui que, para colocar essa pedagogia em prática, é necessário que os educadores não apenas tenham conhecimentos sobre educação para a sustentabilidade, mas também desenvolvam

competências de ensino relacionadas à sustentabilidade por meio de sua própria educação e treinamento.

No contexto organizacional, os estudos de Stefano e Alberton (2015) e Kuzma et al. (2017) se complementam ao evidenciar que as competências relacionadas à sustentabilidade continuam em processo de amadurecimento. Stefano e Alberton (2015) apresentam um modelo de alinhamento entre a estratégia organizacional e as competências para a sustentabilidade. Os autores analisam a relação entre as competências voltadas para a sustentabilidade em quatro cooperativas agroindustriais, constatando que essas competências ainda estão em processo de amadurecimento nessas organizações.

Da mesma forma, Kuzma et al. (2017), em sua revisão sistemática de publicações entre 2010 e 2015, que abordam unanimemente a relação entre competências organizacionais e sustentabilidade aplicada às organizações, constatam que a gestão das competências necessárias para o alinhamento organizacional com os princípios da sustentabilidade ainda precisa ser desenvolvida e aprimorada. Essa gestão visa convergir as aspirações individuais com as metas e objetivos empresariais, caminhando em direção à sustentabilidade organizacional.

No campo de estudo relacionado a projetos, diversas pesquisas investigam a relação entre a gestão de projetos e as competências necessárias para tal, assim como o impacto das competências e sua relevância para o desempenho. Galvin et al. (2014) confirmam que as competências intelectuais, emocionais e de gestão têm um impacto significativo nos negócios e no desempenho dos projetos. Em um estudo empírico com 289 gestores de projeto no Paquistão, Ahmed e Anantmula (2017) concluem haver uma baixa ênfase nas competências de liderança dos gestores de projeto em relação às pessoas envolvidas nos projetos, mas enfatizam o impacto positivo dessas competências no desempenho dos projetos.

No contexto de projetos Seis Sigma em empresas do Brasil, Chile e Colômbia, Marzagão e Carvalho (2016), ao entrevistarem 191 líderes de projeto, identificaram que as características comportamentais requeridas dos líderes são semelhantes às de outros tipos de projeto. Os autores destacaram a importância das competências de inovação, adaptação e planejamento orientado a metas como características-chave dos líderes de projetos Seis Sigma. Além disso, observaram que a capacidade de atuar sob pressão de tempo e de equilibrar a visão estratégica e a capacidade de negociação com um acompanhamento rigoroso das tarefas delegadas são requisitos para o sucesso do líder de projeto.

Raišienė et al. (2018) refletem sobre os atributos do líder na implementação de projetos multilaterais, indicando que, embora não haja uma diferença conceitual entre liderança eficaz e eficácia no contexto multilateral, alguns atributos devem ser enfatizados. Segundo os autores, projetos conjuntos e multilaterais exigem que a liderança seja competitiva, autoconfiante, visionária e solidária na fase inicial. Além disso, o líder precisa possuir um bom conhecimento dos requisitos técnicos do projeto; capacidade de consultar a equipe do projeto sobre o desempenho; coordenar e controlar os processos do projeto; gerenciar eficazmente a documentação do projeto; desenvolver habilidades de orientação; manter o foco no envolvimento dos funcionários; estar preparado para atender às necessidades da equipe do projeto e aprimorar a comunicação interna e externa do projeto.

Rezende e Blackwell (2019) conduziram uma revisão sistemática sobre competências para a gestão de projetos, identificando 81 competências estruturadas em 11 dimensões. Eles desenvolveram um modelo de avaliação com amplo uso tanto no âmbito profissional quanto acadêmico. Esse constructo revela a complexidade do contexto de atuação e o perfil dos profissionais nesse segmento.

No domínio das competências específicas, a competência emocional tem recebido atenção devido à sua interação e impacto em outros atributos, competências e desempenho dos

gestores. Miao et al. (2021), por meio de uma meta-análise no segmento hoteleiro, reconhecem a importância da Inteligência Emocional (IE) para o desempenho efetivo dos trabalhadores.

Maamari e Majdalani (2017), por meio de 258 entrevistas, buscaram compreender o efeito da IE na prática da liderança e o impacto dessa prática na responsabilidade, comprometimento e recompensa dos indivíduos. Os autores confirmaram que a IE afeta o estilo de liderança e o clima organizacional. Eles constataram que quanto maior a IE dos funcionários e líderes, melhor é a comunicação, desempenho, estabilidade e senso de pertencimento, resultando em menor rotatividade. Além disso, observou-se que quanto maior a IE dos funcionários e líderes, melhores são as relações sociais no ambiente de trabalho, havendo maior empatia e níveis mais elevados de normas. Por fim, níveis mais altos de IE geram maior sentimento de responsabilidade, calor humano e apoio, afetando tanto os funcionários quanto a eficácia dos líderes na tomada de decisões, comprometimento e eficiência.

A partir de uma pesquisa com 285 participantes de 40 projetos de Tecnologia da Informação, Lee et al. (2013) exploraram a relação entre as competências emocionais, cognitivas e sociais da liderança em projetos, indicando que todas essas competências possuem uma relação direta e indireta com o desempenho do projeto e a formação de capital social nas equipes. No entanto, os autores enfatizam a necessidade das organizações equilibrarem essas três competências para influenciar diretamente a formação de capital social nas equipes a longo prazo.

Nguyen et al. (2019) conduziram um estudo sobre a IE e seus efeitos na comunicação gerencial. Os autores concluíram haver um esforço contínuo para melhorar a IE visando aperfeiçoar as habilidades de comunicação, melhorar o ambiente organizacional e aumentar a produtividade. Os autores enfatizaram que os gerentes precisam compreender a IE e estratégias de personalidade visando a eficácia da comunicação. Para isso, os gerentes podem aprimorar suas habilidades de IE aderindo a três principais argumentos: 1) dominar os quatro fatores de

IE: consciência sobre si; consciência sobre os outros; autorregulação e gestão de relacionamento 2) manter a identidade pessoal fortalecendo relacionamentos e 3) aprimorar suas habilidades de comunicação com prática.

Ikävalko et al. (2020) complementaram a percepção sobre a contribuição efetiva das competências emocionais, ressaltando que o aumento da consciência do próprio conhecimento sobre as emoções pode ter efeitos positivos no local de trabalho. Em seu estudo, sugerem que o treinamento emocional pode, de fato, melhorar as organizações em seus processos do dia a dia e podem apoiar as ações transformadoras de membros individuais da organização.

Outro campo de estudos que reforça o interesse no tema das competências está na análise da relação destas com o desempenho das instituições. Avelino et al. (2016), em um estudo de caso, confirmaram a relação positiva entre a mobilização das competências e o desempenho organizacional superior, destacando a importância de práticas de gestão de pessoas que reforçam o incentivo e o desenvolvimento das competências. Também o estudo de Costa (2019) reforçou essa visão positiva entre competências e desempenho, destacando a relação positiva entre competências gerenciais e o desempenho financeiro de pequenas e micros empresas.

Guzmán et al. (2020), por meio de artigo descritivo e qualitativo, reforçaram que o uso de modelo de competências impacta na gestão de pessoas, reduzindo o *turnover* e agregando valor nos indivíduos que, por sua vez, reflete na realização da missão e visão da organização. Da mesma forma, Ribeiro et al. (2017) em artigo de caráter teórico, apresentam, a partir de uma breve revisão da literatura sobre gestão de conhecimento e desempenho organizacional. Os autores concluíram que o uso de estratégias adequadas, compreensão de contexto e criação de condições de trabalho e aprendizagem, permitem a integração positiva entre competências e recursos, garantindo a competitividade das empresas. Por fim, Kim (2019) em estudo com

empresas sociais reforça o caráter impactante das competências sobre o desempenho das organizações.

Importante contribuição é trazida por de Freitas e Odellius (2018) que refletem sobre as competências mais utilizadas e as que estão surgindo para atender às necessidades sociais e econômicas futuras. Por meio de uma revisão da literatura entre 2005 e 2015, indicam, por meio de análise de conteúdo, que as competências para gestão com maior incidência nos 11 anos da pesquisa, foram as que constam do modelo de Quinn (1988). São elas: orientação para resultados (clientes, processos, custos, mercado, produtos, projetos, etc.); habilidade com pessoas e equipes (relacionamento interpessoal, cooperação, etc.); liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças (inovações e capacidade de adaptação situacional); comunicação; planejamento; atitudes e valores (ética, iniciativa, comprometimento, etc.); gestão do conhecimento; conhecimentos e habilidades técnicas; e organização e controle (alocação e mobilização de recursos e monitoramento). Duas importantes observações são elaboradas pelos autores. A primeira é que as competências destacadas não são necessariamente as mais importantes para a gestão e, o segundo ponto é de que para o desenvolvimento de modelos de competências, devem ser observados os contextos em que estes se inserem para poderem ter resultado. Os autores reforçam que as competências não são necessariamente as mais importantes e que, para o desenvolvimento de modelos, devem ser observados os contextos em que se inserem.

À medida que os processos de trabalho e os ambientes se transformam em função das tecnologias, novas competências e novas habilidades serão exigidas. Nesse contexto, Kergroach (2017) destaca que habilidades pessoais, como auto-organização, gerenciamento, trabalho em equipe ou habilidades de comunicação também estão ganhando importância no mundo emergente.

De forma similar Gray (2016), ao avaliar o campo do trabalho, propõe dez competências necessárias para o futuro do trabalho: (1) resolução de problemas complexos, (2) pensamento crítico, (3) criatividade, (4) gestão de pessoas, (5) trabalho de equipe, (6) IE, (7) tomada de decisão, (8) orientação para o cliente, (9) negociação e (10) flexibilidade cognitiva.

No campo da inovação, Maior et al. (2019) realizou um estudo empírico com gestores e consultores para verificar competências relevantes para os gestores nos processos de inovação em micro e pequenas empresas, a partir do modelo de Quinn et al. (2003), identificando cinco novas competências, para além das 21 do modelo, que emergem no estudo: ter conhecimentos técnicos sobre seus produtos; saber lidar com erros e fracassos; fazer a conexão da estratégia da empresa com a inovação; ter conhecimento dos impactos da inovação; e saber utilizar os recursos disponíveis.

Já Sartori et al. (2018), por meio de uma revisão restrita da literatura, investigaram as competências de liderança necessárias para um líder de sucesso na indústria 4.0. Eles apontam a relevância da liderança na criação de valor, gestão do conhecimento, processos de implantação, inovação e na articulação de estratégias nessa nova indústria. Assim, novas competências impactam e moldam os líderes atuais, destacando, em especial, as apresentadas por Magaldi e Neto (2018), sendo elas: o líder como criador do futuro (capacidade de apontar caminhos a seguir); pensar *bold* (pensamento exponencial: ampliação constante do conhecimento); construir um propósito transformador massivo (visão de propósito que inspira e conecta a todos na organização); o líder como tomador de riscos (capacidade de manter o desenvolvimento organizacional, pois não há empresa formada); o líder como entendedor de que o desenvolvimento tecnológico ocorre mais rápido que nossa capacidade de entendê-la; focar o cliente; a capacidade de fazer grandes perguntas e o líder conector (liderança que integra e articula).

Na mesma linha, preocupados com as necessidades que surgem para a indústria do futuro, Shet e Pereira (2021) propõem um modelo de competências para gestores na indústria 4.0, a partir de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 15 anos, triangulada e associada a opiniões de especialistas. Os autores apresentam 14 competências gerenciais: agilidade, inteligência empresarial, perspicácia empresarial, *design thinking*, liderança disruptiva, mentalidade colaborativa, resolução de problemas e tomada de decisão, pesquisa orientação, arquitetura de tecnologia conectada, análise de dados, projeto liderança, automação de processos robóticos, inteligência digital e modelagem, e sustentabilidade.

Com base na amostra de estudos referenciadas acima, constatamos o amplo espectro de estudos e possibilidades em relação ao tema das competências, principalmente na sua relação com a sustentabilidade, desempenho, bem como sua importância para os gestores na atualidade.

2.1.4 Considerações sobre os Modelos de Competências

O atual cenário globalizado e complexo exige gestores com competências capazes de trabalhar em um modelo complexo para projetar, planejar, coordenar e agir, com foco na inovação (Haynes, 2015; Maior et al., 2019). Mello et al. (2016) confirmam em seu estudo o interesse na implantação da gestão por competências nos últimos anos, pois o modelo tem sido considerado fator de relevante sucesso em organizações privadas ou públicas no Brasil.

A utilização das competências no âmbito organizacional, por meio de modelos de competência, tem ocorrido para alinhar as capacidades individuais com as competências essenciais da organização (Rothwell & Lindholm, 1999; Fleury & Fleury, 2001; Burns et al., 2012; Dutra 2017), objetivando a eficácia pessoal e organizacional (Monang et al., 2016).

Assim, o conceito de competências surge para dar novo impulso às organizações no contexto competitivo, dando a oportunidade para o desenvolvimento de diversos modelos de

competências para uso, como os de Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Quinn (1998) e Burns et al., (2012), entre outros, que tem a intenção de permitir o desenvolvimento profissional e o alinhamento com as necessidades organizacionais conforme afirmado por Rothwell e Lindholm (1999); Fleury e Fleury (2001); Burns et al., (2012); Dutra (2017) e Van Wart (2017).

Van Wart (2017, p. 182-187) define que os modelos de competência são estruturas com lista de competências, usados rotineiramente para a liderança, em um contexto específico, aplicados de forma pragmática em treinamento, desenvolvimento, seleção e avaliação de indivíduos que apoiam a confiança e a estratégia organizacional.

Para Trakšelys et al. (2016, p. 86) os modelos de competências são listas de competências necessárias para um trabalho ou campo específico de ocupação, um corpo de conhecimento comumente reconhecido, habilidades, competências, modelos comportamentais e qualidades que auxiliam o indivíduo a desempenhar seu trabalho com o maior sucesso possível e fornecer a base para avaliação e desenvolvimento individual.

Os modelos de gestão por competências são ferramentas usadas na gestão que possibilitam o desenvolvimento e a avaliação dos indivíduos. O uso da abordagem está associado à redução do turnover e na adição de valor aos funcionários, pois sua aplicação leva ao melhor desempenho dos funcionários, a melhores resultados, melhor imagem empresarial, bem como à ampliação da vantagem competitiva Guzmán et al. (2020).

Fernandes (2013) define a gestão por competências como um conjunto de competências que organizações necessitam de seus colaboradores, sendo usadas como orientadores para a gestão de seus trabalhadores.

Pedro (2014) corrobora neste sentido. Para o autor, os modelos de competências, procuram integrar o desenvolvimento individual com a estratégia organizacional e se constituem na oportunidade de promoção da aprendizagem, qualificação e satisfação no

trabalho. Por seu viés de valorização contínua, torna-se também um pilar para a gestão de carreira. Carbone e Candido (2017) demonstram que o desenvolvimento de competências específicas é vital para a obtenção de indivíduos eficazes.

Burns et al. (2012) contribuem com o tema apresentando um modelo genérico para o alcance de uma liderança eficaz, os autores desenvolveram, a partir de uma vasta pesquisa no campo das competências de liderança, um modelo com competências fundamentais para a garantia de resultados nas organizações.

Na mesma linha, Staškeviča (2019) destaca que as principais vantagens do desenvolvimento e uso de modelos de competência são melhoria do desempenho, maior qualidade nos programas de treinamento, otimização do sistema de avaliação, recrutamento e melhoria de confiabilidade na previsão do desempenho.

Para Rekola et al. (2018), as competências individuais, como conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características necessárias em um determinado trabalho são normalmente chamadas de modelo de competência, apresentadas de diferentes formas.

Pioneiro na proposição de modelos de competência genéricos, Boyatzis (1982) entende que as competências estão relacionadas ao contexto do indivíduo, causando resultados diretos e, ao mesmo tempo, agindo sobre si mesmas. Boyatzis (2008 p.7) ratifica a crença de que “o desempenho ocorre quando a capacidade ou talento da pessoa é consistente com as necessidades das demandas de trabalho e do ambiente organizacional”. Demonstrada pelo modelo interativo para o desempenho no trabalho expresso na Figura 2.

Figura 2: Modelo Interativo para o Desempenho no Trabalho

Fonte: adaptado de Boyatzis (2008, p. 7)

A partir da análise crítica dos diferentes tipos de competência mapeados em seu trabalho de revisão conceitual, Salman et al. (2020) propõem uma estrutura de competências para o indivíduo (Tabela 5). Trata-se de um modelo holístico que orienta o conjunto de competências a serem trabalhadas. As competências rígidas estão relacionadas aos aspectos visíveis, formado pelo conhecimento, habilidades e comportamentos demonstrados pelo indivíduo. Já as competências leves são formadas pelos atributos individuais subjacentes, como características, motivos, atitudes, valores e autoimagem que tendem a ser mais profundos e essenciais da personalidade do indivíduo.

Tabela 5: Modelo de competências individuais

COMPETÊNCIAS RÍGIDAS	COMPETÊNCIAS LEVES
Relacionadas ao conhecimento	Relacionadas ao comportamento
1. Competência cognitiva 2. Competência conceitual	1. Competência social / comportamental 2. Competência operacional 3. Competência emocional 4. Competência transcultural 5. Competência da equipe 6. Competência comunicativa

continua

COMPETÊNCIAS RÍGIDAS	COMPETÊNCIAS LEVES
Relacionadas à habilidade	Relacionadas à autoatualização
1. Competência funcional 2. Competência ocupacional 3. Competência no trabalho	1. Meta Competência 2. Competência ética 3. Autocompetência 4. Competência de mudança 5. Competência de liderança

Fonte: Salman et al. (2020)

A elaboração de modelos de competências é abordada por diversos autores, que apontam diferentes ações para a estruturação dos modelos. Rekola et al. (2018) destacam o método para modelagem de competências referenciado por Campion et al. (2011):

Em primeiro lugar, a análise de informações para as competências (identificando competências) deve abranger, por exemplo, a análise do contexto da empresa e modelos de competência anteriores, bem como a realização de uma análise das atividades de trabalho para desenvolver competências relevantes. Nesta fase, levantamentos ou estudos de observação são feitos a fim de explorar as competências importantes relacionadas com os empregos em exame.

Em segundo lugar, organizar e apresentar informações de competência inclui, por exemplo, uma definição de níveis de proficiência para competências e competências genéricas (*cross-job*) e técnicas (*job-specific*), usando bibliotecas de competências, diagramas, imagens e heurísticas para comunicar modelos de competência para funcionários.

Terceiro, o uso de informações de competência cobre uma ampla gama de aspectos. Por um lado, temos a avaliação de como usar modelos de competência em gestão de recursos humanos e nas organizações em desenvolvimento e, por outro lado, como usar tecnologia da informação e outras ferramentas para manter modelos de competência em bom funcionamento.

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), a implantação do modelo de gestão por competências, deve observar algumas etapas a serem cumpridas:

1º. Conscientização e comprometimento da direção da organização

- 2°. Cronograma das etapas da implantação
- 3°. Formação e desenvolvimento dos envolvidos no processo
- 4°. Definição das competências do negócio da organização
- 5°. Definição das possibilidades de carreiras e das funções necessárias
- 6°. Mapeamento das competências das funções atuais
- 7°. Validação das competências das funções e desenho dos mapas de competências
- 8°. Construção das faixas salariais das funções e política de remuneração
- 9°. Um sistema de gestão via *software*
- 10°. Identificação das competências dos funcionários
- 11°. *Feedback*
- 12°. Identificação dos talentos internos
- 13°. Desenvolvimento das competências dos funcionários
- 14°. Mensuração de indicadores

Dutra (2017, p. 185-193) apresenta quatro fases para a concepção e implantação do sistema de gestão de pessoas por competências na Tabela 6.

Tabela 6: Fases para implantar modelo de competências

Etapa	Definição	Principais ações e objetivos
1	Definição dos parâmetros do sistema	Obter premissas e resultados desejados; População alvo; Limites e estrutura de carreira; Metodologia a ser utilizada e cronograma de atividades; Indicadores de sucesso do processo.
2	Modelagem do sistema	Participação ampla do corpo gerencial para obter diretrizes do sistema; Dimensionamento do quadro de funcionários; Balizamento da estrutura remuneratória.
3	Implementação do sistema e capacitação do corpo gerencial	Enquadramento das pessoas na estrutura do modelo; Capacitação dos gestores na gestão do sistema; Capacitação do grupo de apoio aos gestores e demais abrangidos pelo sistema.
4	Monitoramento do sistema	Avaliação e acompanhamento acerca da compreensão e alcance dos objetivos propostos, visando manter a sustentação do sistema a longo prazo

Fonte: adaptado de Dutra (2017, p. 185-193)

O êxito da modelagem por competências é influenciado por diversos aspectos relevantes que devem ser considerados diante das questões que surgem durante a sua aplicação nas organizações. Para Zago e Retour (2013) o modelo de competências deve ser condicionado pela estratégia, contexto organizacional e cultural. Boyatzis (1982) destaca a importância de se considerar o alinhamento do modelo com os objetivos da organização, cultura e valores. Dutra (2017) enfatiza que para implantar a gestão de pessoas por competências é necessário o envolvimento de todas as partes interessadas e a estrutura de poder é essencial para o êxito do modelo.

Além disso, outros autores, por meio de reflexão e análise, levantam críticas sobre o uso da modelagem por competências, bem como apontam desafios e possibilidades para alcançar melhores resultados, os quais serão vistos a seguir.

2.1.5 Críticas e Desafios dos Modelos de Gestão por Competências

O modelo de aplicação de competências é objeto de diversas críticas. Sandberg (2000), ao avaliar modelos genéricos, aponta para o fato das descrições serem abstratas, restritas e simplificadas que podem não representar adequadamente a complexidade da competência no desempenho do trabalho. Seja o conceito das competências ou os diversos modelos desenvolvidos para sua aplicação, ambos têm sido alvo de ampla análise e críticas por diferentes pesquisadores ao longo dos anos. Entre as principais questões, temos as apontadas por autores como Parry (1996); Wood e Payne (1998); Sandberg (2002); Zarifian (2003); Munck et al. (2014); Jamil (2015); Dutra (2017); Van Wart (2017) e Megahed (2018) relacionadas na tabela 7.

Tabela 7: Principais desafios para implementação de modelos de gestão por competências

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
Simplificação excessiva da natureza complexa das funções gerenciais;
Ausência de consenso na definição e as diferentes abordagens relacionados ao conceito;
Privilegiar o foco nos atributos e menos na visão processual, ignorando o contexto de trabalho que influenciam no uso das competências;
As descrições normalmente retratam o que passou, sem possuir uma orientação para as necessidades de futuro;
Descrição superficial e pobre, com pouca preocupação na qualidade do desenho das competências;
Focar em atributos mais fáceis de mensurar, deixando de lado questões como a aprendizagem e experiência como elementos essenciais para o desenvolvimento das competências;
Ausência ou baixa integração dos processos de recursos humanos com o conceito, impactando o alinhamento com a estratégia organizacional;
Baixa percepção ou ausência de significância entre competências e o trabalho realizado, impactando a motivação do indivíduo;
Processos de avaliação e feedback do desempenho orientados para padrões, com pouco espaço ou ênfase para as críticas construtivas;
Os estudos e aplicações refletem a cultura americana em sua maior parte, considerando o pioneirismo das pesquisas;
No campo da gestão organizacional a maior ênfase é dada para as competências de liderança e de gestão, com pouca atenção as competências funcionais.
As competências estão submissas a uma visão empresarial, levando o trabalhador a um processo de submissão das exigências do mercado.
Riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, o risco de uma individualização sem controle.

A abordagem da gestão por competências é alvo de diversos estudos, com diferentes abordagens. Um viés relevante, tem sido a busca por observar e analisar os desafios associados ao seu sucesso nas organizações.

Pires et al. (2005), em sua pesquisa sobre o tema de competências realizada antes do marco legal do Decreto n.º 5705 de 2006, junto a diversas organizações públicas, analisa e debate ideias e casos práticos de implantação da abordagem de competências em organizações de governo brasileiras. A pesquisa revela as principais dificuldades na primeira década do

século XX em relação ao tema: cultura organizacional existente (excessivamente burocrática e hierarquizada), falta de envolvimento da alta administração, participação dos servidores nos trabalhos de mapeamento e no processo de avaliação de competências, dispersão geográfica em algumas instituições, disponibilidade orçamentária e de recursos etc.

Complementando as percepções e conclusões do estudo de Pires et al. (2005), o estudo da OCDE (2010), avaliando a gestão de recursos humanos no governo do Brasil, apresenta a sua realidade e desafios frente à abordagem de gestão por competências.

O estudo apresenta que nos ministérios centrais, a gestão por competências é ainda incipiente, embora alguns ministérios pareçam ter progredido significativamente no uso da abordagem. Treze dos 24 ministérios na administração direta tiveram um início de mapeamento de competências. Entre os obstáculos trazidos à época para se trabalhar a abordagem da gestão por competências estão:

- O perfil operacional da área de gestão de pessoas e qualificação dos seus gestores e equipes no tema;
- Mobilidade limitada nas carreiras e entre carreias, dificultando o melhor aproveitamento das competências do servidor;
- Dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro;
- Gestão de recursos humanos ainda muito centralizada e os gerentes operacionais têm muito pouco controle sobre o recrutamento, seleção ou promoção e, portanto, pouco incentivo para se envolver com a gestão por competências;
- Ligar as competências ao planejamento da força de trabalho e ao recrutamento;
- Integrar competências na gestão por desempenho e nos sistemas de promoção ou gestão de carreira.

Para Appel e Bitencout (2008), os principais obstáculos à institucionalização da gestão por competências são:

- Ausência de preparo e de entendimento sobre o significado do modelo de gestão por competência, tanto pelos gestores quanto pelos empregados;
- Falta de insistência no prosseguimento dos planos de desenvolvimento individual e de equipes, já que deles depende a modelagem e funcionamento do modelo.

Para Champion et al. (2011), as organizações precisam observar no desenvolvimento do modelo de competências, a cultura e o contexto organizacional, alinhando-o com a estratégia e metas organizacionais. Para os autores, o detalhamento das competências é um elemento de facilitação de sua aplicação, bem como o apoio da alta administração.

Por outro prisma Munck et al. (2014), em estudo feito sobre a gestão por competências na AP de Portugal, destacam dificuldades relacionadas a aspectos de legitimação e validação das competências, tais como: dificuldades relacionadas a variabilidade de conceituação, precisão de avaliação, pessoal qualificado no tema e em cultura organizacional, subjetividade das descrições e avaliações e incongruências no processo de medição das competências.

No que se refere a APFB e o contexto da gestão por competências, Silva e Mello (2013) destacam os desafios a serem superados:

- Cultura limitante do processo de mudança na AP;
- Comunicação clara do que se pretende;
- Processo rígido de captação de pessoas;
- Processo de avaliação de desempenho legalista e focado em metas;
- Estabilidade que atrai pessoas com pouca afinidade pela atividade de servidor;
- Pouca qualificação na área de RH no tema;
- Mobilidade funcional interna;
- Legislação rígida;

- Falta de pessoal.

Já Pantoja (2015, p. 63), destaca elementos essenciais para a implantação da gestão por competência na AP brasileira, entre os quais:

- Desenvolvimento e a operacionalização de estratégias que fortaleçam a apropriação conceitual de competências por parte dos atores da APFB;
- Aprimoramento dos instrumentos de monitoramento previstos no Decreto n.º 5.707/2006;
- Utilização de mecanismos de avaliação e monitoramento eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais.

Complementarmente, Montezano e Menezes (2019), a partir de estudo realizado na justiça eleitoral, sobre gestão por competências, ampliam a visão das dificuldades para implantação do modelo, dividindo-as em:

- Aspectos culturais do serviço público: refere-se aos aspectos relacionados aos comportamentos das pessoas nas organizações públicas, bem como as práticas gerais adotadas na gestão, incluindo aspectos normativos;
- Desafios estruturais do tribunal: refere-se aos aspectos contextuais de estrutura da organização relacionados à hierarquia, comunicação, disponibilidade orçamentária e da força de trabalho, incluindo sua qualificação, bem como a existência de equipes específicas para atuar com demandas de gestão por competências;
- Falta de suporte da alta administração e dos gestores: refere-se à carência de apoio e patrocínio da alta administração relacionada à priorização de demandas para implementação da gestão por competências, bem como da ausência de engajamento e conhecimento dos gestores das áreas para efetivar a prática do modelo;
- Resistência dos servidores: refere-se aos desafios que os tribunais encontram em relação à resistência à mudança dos servidores, em função das dificuldades em comprometimento, apoio, entendimento, descrença na utilização do modelo;

- Necessidade de recursos tecnológicos específicos: refere-se à necessidade de disponibilidade de sistema informatizado que permita a execução das etapas da gestão por competências, bem como o adequado gerenciamento das suas informações;
- Desafios conceituais e metodológicos do modelo: refere-se às dificuldades de aplicação e desenvolvimento do modelo de gestão por competências devido à complexidade conceitual e metodológica do constructo.

Da mesma forma, Kriiger et al. (2018) ao analisarem os desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal, adicionam a questão da vontade de realização e do autoconhecimento sobre o trabalho executado, entre outros desafios relacionados ao processo de implantação:

- Despreparo técnico dos profissionais;
- Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público;
- Ausência de patrocínio da alta direção;
- Desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública;
- Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente;
- Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz;
- Problema atitudinal vinculado ao querer fazer;
- Fatores adversos relativos à mudança de orientação ou de estrutura.

Já Moreira e Milanez (2019) destacam que o maior desafio está na cultura organizacional e na resistência dos servidores a implantação do modelo. Os autores enfatizam a necessidade de alinhar o modelo de competências à estratégia organizacional, para garantir o seu sucesso.

Gomes et al. (2021) reforçaram a relevância da cultura organizacional, destacando a necessidade do incentivo a uma cultura aberta que reforce a diversidade e possibilite um verdadeiro contexto para a aprendizagem e o desenvolvimento das competências.

Outros autores como Ceribeli et al. (2017) traçam um contributo relevante, a partir de um estudo de multi casos em empresas de grande porte, na região sudeste do Brasil. Os autores reforçam que os subsistemas e processos de gestão de pessoas devem estar estruturados e orientados para a gestão das competências individuais, visando o suporte à estratégia das organizações. Assim, os pesquisadores apresentaram ações a serem seguidas para o sucesso da gestão por competência nas organizações, a partir da estratégia formalizada:

- Adotar como política de recrutamento, a priorização do público interno, valorizando o desenvolvimento alcançado pelos colaboradores;
- Desenvolver processo seletivo, com ênfase às entrevistas por competências, visando identificar a experiência profissional dos candidatos que contribuirão para a aquisição/aprimoramento das competências exigidas pela organização;
- Fortalecer programas de treinamento e desenvolvimento, com as competências humanas críticas para o negócio;
- Alinhar o plano de treinamento dos funcionários aos resultados das avaliações de desempenho;
- Dar *feedback* construtivo aos avaliados, subsidiando o desenvolvimento humano;
- Adotar mecanismos de remuneração para recompensar o indivíduo no espaço ocupacional e a evolução observada nas avaliações de desempenho;
- Criar mecanismos de remuneração que possibilite atrair profissionais para a organização e reter, como previdência complementar e pacotes de benefícios;
- Adotar uma estrutura de carreira em y, capaz de contemplar diferentes perfis profissionais.

Por fim, de Sousa e Muniz (2017), ao discutirem sobre a absorção do modelo de competências para a excelência organizacional, destacaram a importância dos valores para nortear o debate sobre competências no serviço público, bem como focar o debate sobre as atividades de trabalho. Segundo os autores, esse debate deve abranger não apenas os critérios

de qualidade, eficácia, eficiência e produtividade de um serviço, mas também aos interesses do trabalhador, levando em consideração sua dimensão física e mental. Dessa forma, eles enfatizam que a gestão por competências deve ser baseada na escuta atenta de cada trabalhador, independentemente da sua posição na estrutura organizacional.

Dessa forma, percebe-se que a gestão por competência é um modelo composto de uma infinidade de aspectos e de interdependências que precisam ser consideradas para o seu pleno funcionamento. Compreensão do ambiente complexo, dos costumes e cultura organizacionais, motivação e capacitação dos servidores, superação das limitações decorrentes de legislações e da estabilidade no trabalho no caso do serviço público, da carência de recursos tecnológicos e de pessoal, bem como compromisso da alta administração, são fundamentais.

Assim, a Tabela 8 estrutura os desafios para a gestão por competências nas organizações e os autores que abordam as questões:

Tabela 8: *Desafios para a gestão por competências por autores*

DESAFIOS	AUTORES
Cultura organizacional	Campion et al. (2011); Silva e Mello (2013); Munck et al. (2014); Kriiger et al. (2018) Montezano e Menezes (2019); Moreira e Milanez (2019)
Gestão da mudança e das estruturas organizacionais	Kriiger et al. (2018); Montezano e Menezes (2019)
Apoio da alta administração	Campion et al. (2011); Kriiger et al. (2018); Montezano e Menezes (2019)
Conhecimento na atividade desenvolvida	Kriiger et al. (2018)
Descrição e avaliação das competências	Campion et al. (2011); Munck et al. (2014)
Carência de pessoal qualificado no tema para sua adoção	Appel e Bitencout (2008); Silva e Mello (2013); Munck et al. (2014); Kriiger et al. (2018); Montezano e Menezes (2019)
Clareza na comunicação	Silva e Mello (2013)
Estratégia	Campion et al. (2011); Ceribeli, et al. (2017); Moreira e Milanez (2019)
Legislação	Silva e Mello (2013)
Resistência	Kriiger et al. (2018); Montezano e Menezes (2019); Moreira e Milanez (2019)
Carência de tecnologia para suporte do processo	Montezano e Menezes (2019)

continua

DESAFIOS	AUTORES
Falta de recursos e de pessoal	Silva e Mello (2013); Kriiger (2018)
Metodologia e complexidade do modelo	Montezano e Menezes (2019)
Processo de gestão de pessoas desalinhados	Silva e Mello (2013); Ceribeli, et al. (2017); Dutra (2017)
Processo de construção do modelo com participação dos diferentes atores	Sousa e Muniz (2017)
Apropriação dos conceitos	Pantoja (2015); Dutra (2017)
Avaliação e monitoramento da evolução do modelo	Pantoja (2015)

Considerando as limitações e dificuldades para aplicação dos modelos por competências nas organizações torna-se essencial uma maior conscientização de indivíduos e organizações para uma maior efetividade no uso de modelos de competência. Para tal é necessário:

- Considerar a estratégia e cultura organizacional para o estabelecimento das competências gerenciais;
- Observar a precisão da descrição e a quantidade de competências na criação do modelo;
- Comunicar os resultados desejados, bem como cuidar da mensuração das competências;
- Desenvolver a conscientização holística sobre o modelo, suas aplicações e interdependências nas políticas e processos de gestão de pessoas.

2.1.6 Síntese sobre Competências

Essa seção abordou a revisão de literatura sobre competências. Nele foram tratados os principais aspectos envolvendo o conceito, modelos, métodos, críticas e desafios a serem superados na utilização da abordagem de competências.

Em relação ao conceito, foi possível compreender sua evolução e consolidação, as diferentes escolas de pensamento. Além disso, observou-se que os estudos sobre o tema têm se

desenvolvido em diversos campos disciplinares na atualidade, apresentando abordagens variadas.

A revisão do tema aponta no sentido dos modelos se orientarem pela utilização sistêmica dos diferentes atributos que compõem a competência: conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características, como atitudes, traços e elementos de personalidades, que apoiam a ação e os resultados do indivíduo e das organizações, havendo, entretanto, diferentes formatos e entendimentos ao redor do conceito.

Como regra geral para o desenho dos modelos de competência, deve ser considerado o contexto e as demandas organizacionais, bem como as capacidades e alinhamentos internos necessários. Além disso, é importante compreender a significância do trabalho e da cultura organizacional. Esses elementos são essenciais para garantir o sucesso na adoção e eficácia dos modelos por parte dos indivíduos, tanto em termos de entrega de resultados quanto no alcance das estratégias organizacionais. Essas questões estão entre os principais desafios para o êxito da aplicação de modelos de competências nas organizações privadas e públicas.

Assim, a abordagem de modelos de competências precisa ser compreendida como um mecanismo dinâmico, inserida num contexto e atendendo a demandas organizacionais que possuem um ritmo acelerado de mudanças. Nesse contexto, os modelos de competências de liderança têm sua importância destacada e, para sua melhor utilização, as organizações devem observar as condições necessárias para seu êxito.

O tópico a seguir apresentará os principais modelos de competências relacionados com a liderança. Na primeira parte serão apresentados os modelos que se destacam na revisão de literatura dos últimos trinta anos. Na segunda parte, serão apresentados os modelos aplicados nos países com maior experiência no uso da abordagem de competências para liderança, permitindo conhecer o estado da arte em matéria desses modelos. A apresentação dos modelos não procura a exaustão de suas abordagens, mas apresentar os principais aspectos relacionados

a estes, dentre eles, o seu formato, sua base de desenvolvimento, caracterização e questões que se destacam no estágio atual, bem como os principais pontos de convergência e divergência.

2.2 Modelos de Competências

A seguir, serão apresentados modelos de competências voltados para liderança referênciados na literatura científica e na realidade governamental internacional, com suas características e objetivos, bem como principais aspectos envolvidos na sua utilização.

2.2.1 Modelo de Competências Emocionais de Goleman

A partir dos estudos dos psicólogos Howard Gardner, Peter Salovey, John Mayer e Reyeun Bar-On, Daniel Goleman (1999) desenvolve seu modelo de competência emocional a partir de uma adaptação do modelo desenvolvido por Salovey e Mayer na década de 1990.

O modelo de Goleman (1999) se desenvolve após o conhecimento acumulado de 25 anos de estudos empíricos e análises em mais de 500 organizações, os quais apontam o quanto a Inteligência Emocional (IE) é importante para o sucesso da liderança.

O objetivo central desse modelo era centrar-se na liderança e no desempenho no trabalho, a partir do uso da teoria de IE (Goleman, 1999). Segundo o autor, as pontuações de inteligência ou habilidades técnicas não possuem capacidade de prever o desempenho superior ou uma liderança exemplar, principalmente nas ocupações na qual a dimensão cognitiva é mais relevante.

No modelo de Goleman, a IE é a diferenciadora na prescrição da melhor capacidade de liderar. O autor argumenta que aqueles que estão no topo das organizações já possuem a capacidade cognitiva, sendo a IE o diferenciador em seu sucesso.

O modelo é representado por meio de competências específicas relacionadas às dinâmicas subjacentes do cérebro que as impulsionam. O modelo, apresentado na Tabela 9,

está estruturado em duas dimensões: uma que trata da competência pessoal e consiste nos domínios da autopercepção, autorrealização e motivação, e outra com competência social, ao qual pertencem mais dois domínios: empatia e habilidades (Goleman, 1999, p. 41).

Tabela 9: Modelo de competências de Goleman

Modelo de competências de Goleman		
COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	ATRIBUTOS
Autopercepção	Ter consciência das nossas emoções em um dado momento e utilizar nossas preferências como base para tomar decisões; fazer uma avaliação objetiva das nossas habilidades e possuir uma autoconfiança.	Percepção emocional, Autoavaliação precisa, Autoconfiança
Autogerenciamento	Gerenciar as próprias emoções de forma que facilite a realização de tarefas, ao invés de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperar-se das aflições emocionais.	Autocontrole, Merecedor de confiança, Ser consciencioso Adaptabilidade, Inovação
Motivação	Utilizar preferências pessoais para impulsionar e guiar em direção às metas, facilitando a iniciativa e a eficácia, além de manter a resiliência diante de adversidades e contrariedades.	Vontade de realização, Dedicção, Iniciativa, Otimismo
Empatia	Pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o rapport e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.	Compreender os outros, Orientação para o serviço, Desenvolver os outros, Alavancamento da diversidade, Percepção política
Habilidades Sociais	Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e trabalho em equipe.	Influência, Comunicação Liderança, Catalisador de mudanças, Gerenciador de conflitos, Formação de vínculos, Colaboração e cooperação, Capacidade de equipe

Fonte: Goleman (1999, p. 41).

Goleman (1999) orienta seus estudos para a liderança e o desempenho no trabalho, construindo seu modelo de competências para melhor compreender como estas são relevantes para o sucesso no trabalho.

O autor constata que o valor da IE para o sucesso se torna mais relevante à medida que são mais altas as barreiras de inteligência para o ingresso em um determinado campo científico. Um exemplo seria o caso do ingresso nas profissões de engenharia ou de gestão, nas quais a IE

possui peso mais relevante na determinação de quem se apresentará como um líder bem-sucedido (Goleman 1999, p. 33).

Assim, a abordagem do modelo de Goleman apresenta a IE como um modelo de competências que faz diferenciação na capacidade de liderar melhor.

Os cinco grupos de competências englobam vinte e cinco atributos ou sub competências emocionais, e compõem um mosaico interativo e sinérgico, que pode ser desenvolvido. Entretanto, Goleman destaca que não é necessário possuir todos os atributos fortes, mas sim ao menos seis deles e que o fato de os possuir não significa que as competências serão exibidas, já que dependem de fatores como interesse e ambiente organizacional (Goleman, 1999, p.39).

Segundo o autor, as competências emocionais se relacionam com diferentes estilos de liderança, produzindo impacto positivo no clima organizacional e no desempenho das equipes. (Goleman, 2021, p. 43-60)

Também existem controvérsias envolvendo o conceito de IE. Parmentier et al. (2019) relacionam diversas críticas de autores diferentes ao conceito, entre as quais:

- Generalização das emoções como se pudessem ser consideradas iguais e conduzidas de maneira uniforme;
- Contradições na definição dos conceitos de IE entre Salovey e Mayer e Goleman;
- Dificuldades na mensuração da IE por ausência de clareza na aplicação do conceito;
- Falta de clareza e complexidade no que diz respeito aos fatores medidos pela IE torna-o incapaz de prever com precisão o processamento das emoções das pessoas;
- É um conceito com viés comercial e manuseado de uma forma não muito rigorosa;
- Complexidade do comportamento humano e a dificuldade para entendê-lo, torna a IE um conceito que está longe de ser totalmente compreendido.

Fambrough e Hart (2008) também apresentaram críticas ao modelo de IE. Os autores ressaltaram o foco em produzir uma liderança transformacional e que poderia criar líderes sem

escrúpulos. Outro aspecto levantado pelos autores está na origem do modelo. O fato de ser desenvolvido no ocidente leva a uma necessidade de cautela na sua aplicação em ambientes culturais diversos.

Mesmo diante das controvérsias e críticas em torno do conceito de IE, diversos autores e estudos corroboram que esse modelo possibilita o desenvolvimento de uma autocompreensão emocional por parte de indivíduos e lideranças. Além disso, a IE traz benefícios significativos para o desempenho individual, da equipe e das organizações como um todo (Fambrough & Hart, 2008; Di Fabio & Kenny, 2019).

O modelo está centrado em utilizar de forma holística e equilibrada as emoções para criar uma sintonia emocional, por meio da autoconsciência e empatia, que permitem o alcance de eficácia nas relações interpessoais. A autopercepção por parte da liderança no uso e na regulação das suas emoções é essencial para uma relação transparente e honesta com os liderados, visando a consecução da estratégia organizacional.

2.2.2 Modelo de Estrutura de Valores Concorrentes de Quinn e Rohrbaugh

O modelo de estrutura de valores concorrentes ou *competing values framework* (CVF) desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981), é um modelo resultante de análises das principais teorias do campo da administração: clássica, humana, burocrática e de sistemas e estatísticas no campo da eficácia organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn, 1988)

Parreira et al. (2015) ressaltaram que o valor do modelo de Quinn está na sua aplicabilidade em diferentes contextos, tais como: guia de avaliação organizacional, competências dos gestores, liderança e competências relacionais, entre outros. Para Wyse e Vilkinas (2004) o modelo possui uma estrutura que possibilita demonstrar a complexidade da tarefa do gerente e oferecer uma estrutura base para análise das atividades gerenciais.

O modelo de estrutura de valores concorrentes é resultado da integração de outros quatro modelos de gestão: meta racional; processo interno; relações humanas e sistema aberto (Quinn et al., 2015). A utilização do modelo CVF serve como um mapa, um mecanismo, um dispositivo de criação de sentido, uma fonte de novas ideias, um sistema de aprendizado e de orientação para o desenvolvimento de competências. O modelo tem sido aplicado por diversos profissionais e estudiosos em vários campos das organizações, como na avaliação e compreensão da cultura organizacional, estratégia corporativa, competências essenciais, liderança, comunicação, tomada de decisão, motivação, práticas de recursos humanos e seleção de funcionários (Quinn et al., 2015).

Para Quinn et al. (2015, p. 17) um dos aspectos fortes do CVF é que “o próprio modelo é flexível o suficiente para acomodar a mudança e ainda fornecer a estrutura para orientar o comportamento”. O modelo de competências está amplamente difundido (Moreira & Milanez, 2019) e tem sua aplicabilidade comprovada por estudos com enfoques variados, tais como: na eficácia de gestores (Trivellas & Reklitis, 2014), na satisfação no trabalho, (Gulosino et al., 2016), na liderança e gestão da qualidade (Barbosa et al., 2017), na criatividade e inovação (Fiordelisi et al., 2019; Su & Baird, 2018), e na gestão de projetos (Trivellas & Drimoussis, 2013).

Lavine (2014) constata que o modelo é muito utilizado como instrumento de ensino e um orientador para a prática gerencial, possibilitando o desenvolvimento de uma liderança paradoxal, que habilmente lida com tensões e dilemas enfrentados no contexto gerencial das organizações. Para o autor, o CVF auxilia os gestores na compreensão e equilíbrio dos opostos, pois normalmente pontos fortes estão acompanhados de *deficits* em outras fragilidades, podendo impactar na eficácia organizacional e gerencial.

A estrutura compreende duas dimensões que expressam as tensões ou valores concorrentes que caracterizam todas as organizações. Um eixo representa o *continuum* entre

flexibilidade ou adaptabilidade justaposta por estabilidade ou controle. O outro eixo articula o *continuum* entre processos internos eficientes, como práticas de recursos humanos ou sistemas de controle interno, em relação ao posicionamento externo relacionado às partes interessadas, como concorrentes e clientes. Cada *continuum* destaca os critérios de desempenho opostos aos do outro extremo do *continuum*, como interno em relação à orientação externa (eixo horizontal) ou flexibilidade em relação à estabilidade (eixo vertical).

Cada um dos quatro quadrantes recebeu um rótulo para descrever sua característica mais notável. O CVF é um modelo que possibilita um plano para o desenvolvimento de entrevista, a partir da existência de uma descrição dos comportamentos e habilidades que este deve possuir para seu desempenho como líder (Tabela 10).

Tabela 10: Competências associadas aos quatro quadrantes da estrutura de valores concorrentes

COLABORAR: Criar e sustentar o compromisso e a coesão	CONTROLAR: Estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade
<ul style="list-style-type: none"> • Entender a si e os outros • Comunicar com honestidade e efetividade • Orientar e desenvolver pessoas • Gerenciar grupos e liderar equipes • Gerenciar e estimular o conflito construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar fluxos de informações • Trabalhar e gerenciar entre funções • Planejar e coordenar projetos • Medir e monitorar o desempenho e a qualidade • Estimular e possibilitar a conformidade
COMPETIR: Estabelecer a missão de organização, explicitação de meta e deliberações em relação aos resultados	CRIAR: Fomentar a adaptabilidade, criatividade, gerenciamento da mudança, ambiência externa e negociação de acordos
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e comunicar uma visão • Estabelecer metas e objetivos • Motivar a si e os outros • Projetar e organizar • Gerenciar a execução e buscar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar o poder e a influência com ética e efetividade • Patrocinar e vender novas ideias • Estimular e promover a inovação • Negociar acordos e compromissos • Implementar e sustentar a mudança

Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1981)

Assim, devido as suas principais características e áreas de ação, tais como, avaliação de necessidades atuais e futuras, avaliação de perfil e o desenvolvimento de líderes; o modelo

CVF desempenha uma importante função para a melhoria de resultados e motivação no serviço público, auxiliando governos em ações de modernização e inovação da AP (Lindquist & Marcy, 2016).

2.2.3 Modelo de Competências de Dulewicz e Higgs

Outro modelo de competências voltado para liderança é o modelo desenvolvido por Dulewicz e Higgs (2003; 2005). A partir de seu trabalho de revisão, os autores concluíram que as competências são classificadas em três dimensões: gerenciais, cognitivas, emocionais. No caso das competências emocionais, estas foram combinadas com aspectos comportamentais e motivacionais.

Os autores, mostram que a dimensão de competências intelectuais é responsável por 27% do desempenho da liderança, a dimensão de competência de gestão é responsável por 16% e a competência emocional é responsável por 36% (Dulewicz & Higgs, 2003). Assim, a dimensão emocional se destaca como a mais influente. Entretanto, as demais também tem influência relevante para o desempenho do líder. Os autores indicam que as três dimensões de competências são relevantes para explicar o desempenho e sucesso da liderança.

O modelo desenvolvido pelos autores apresenta quinze competências que impactam o desempenho da liderança (Tabela 11). Para a dimensão intelectual encontraram: análise crítica e julgamento, visão e imaginação e perspectiva estratégica. Na segunda dimensão, a gerencial, os autores apresentam: gestão de recursos, comunicação envolvente, capacitar, desenvolver e realizar. Já a dimensão emocional inclui: autoconsciência, resiliência emocional, intuição, sensibilidade interpessoal, influência, motivação e o aspecto da consciência.

Os autores concluíram também que, combinando os diferentes conjuntos dessas competências, poderiam ser identificadas três estilos de liderança:

- **Liderança engajada:** baseada no empoderamento e envolvimento em um contexto transformacional, com foco na produção de mudanças radicais;
- **Liderança envolvedora:** baseado em organizações em transição que enfrentam desafios relevantes, mas que não são necessárias mudanças radicais;
- **Liderança de metas:** focando na entrega de resultados em um ambiente estável.

O modelo de competências desenvolvido parece demonstrar que o impacto e o sucesso da liderança são consequência do equilíbrio no uso das três dimensões de sua configuração: intelectual, gerencial e emocional. Ao contrário do modelo elaborado por Goleman (1999), o foco do modelo de Dulewicz e Higgs (2003; 2005) não recai só sobre as competências emocionais para permitir à liderança ser bem-sucedida e eficaz.

Tabela 11: Dimensões e competências de liderança - Dulewicz e Higgs

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA			
Dimensões Intelectuais	<p>Análise crítica</p> <p>Crítico, investiga os fatos, identifica vantagens e desvantagens. Toma decisões e julgamentos sólidos com base em suposições razoáveis e informações dos fatos.</p>	<p>Visão e imaginação</p> <p>Imaginativo e inovador. Estabelece prioridades. Possui visão clara da direção proposta da organização para atingimento de metas. Prevê o impacto das mudanças externas e internas.</p>	<p>Perspectiva estratégica</p> <p>Equilibra considerações de curto e longo prazo. Sensível ao impacto de suas ações e decisões. Identifica oportunidades e ameaças. Sensível às necessidades das partes interessadas.</p>
Dimensões. Gerenciais	<p>Comunicação envolvente</p> <p>Comunica claramente instruções e visão aos funcionários. A abordagem inspira funcionários e audiências. O estilo de comunicação transmite acessibilidade.</p>	<p>Gerenciamento de Recursos</p> <p>Planeja, organiza os recursos e os coordena de maneira eficiente e eficaz. Monitora e avalia o trabalho da equipe com regularidade e eficácia</p>	<p>Capacitar</p> <p>Dá autonomia, incentiva a assumir tarefas pessoalmente desafiadoras e exigentes. Incentiva a resolver problemas, produzir ideias e propostas inovadoras.</p>
	<p>Desenvolvimento</p> <p>Acredita que outros têm potencial para assumir tarefas e papéis cada vez mais exigentes e os incentiva a fazê-lo. Desenvolve suas competências e investe tempo e esforço em treiná-las.</p>		<p>Alcance</p> <p>Disposto a tomar decisões que envolvam riscos significativos para obter uma vantagem comercial. Determinação inabalável de alcançar objetivos e implementar decisões.</p>
Dimensões Emocionais	<p>Autoconsciência</p> <p>Consciência dos próprios sentimentos e a capacidade de reconhecê-los e gerenciá-los. Autoconfiança na capacidade de gerenciar emoções e controlar seu impacto no ambiente de trabalho.</p>	<p>Resiliência emocional</p> <p>Executa de forma consistente em várias situações sob pressão e adapta o comportamento adequadamente. Mantém o foco em um curso de ação ou na necessidade de resultados diante de desafios, ou críticas pessoais.</p>	<p>Motivação</p> <p>Tem força e energia para alcançar resultados. Equilibra objetivos de curto e longo prazo com a capacidade de perseguir objetivos exigentes diante de rejeição ou questionamento.</p>
	<p>Sensibilidade interpessoal</p> <p>Está ciente e considera as necessidades e percepções dos outros para chegar a decisões e propor soluções para problemas e desafios.</p>	<p>Influência</p> <p>Convence outras pessoas a mudarem de opinião com base no entendimento de sua posição e no reconhecimento da necessidade de ouvir essa perspectiva e fornecer uma justificativa para a mudança.</p>	<p>Intuição</p> <p>Chega a decisões claras e impulsiona sua implementação quando apresentadas com informações incompletas ou ambíguas, usando percepções racionais e “emocionais” ou intuitivas dos principais problemas e implicações.</p>
	<p>Consciência</p> <p>Mostra um compromisso claro com um curso de ação diante do desafio e em corresponder “palavras e ações”, incentivando outras pessoas a apoiar a direção escolhida. Mostra comprometimento pessoal em buscar uma solução ética para um problema ou problema comercial difícil</p>		

Fonte: adaptada Dulewicz e Higgs (2005, p. 111).

2.2.4 Modelo Ciclo de Ação de Liderança de Van Wart

Van Wart (2017), em seu trabalho sobre liderança em organizações públicas e não lucrativas, realiza uma ampla revisão das teorias relacionadas à liderança e apresenta um modelo de competências requeridas para o líder nessas organizações. O autor considera as competências como traços, habilidades e comportamentos orientados para tarefas, pessoas e organização, em uma posição ou classe de posições.

Os traços são características ou disposições estáveis, comparativamente inatas ou aprendidas cedo e são passíveis de mudanças ao longo do tempo, para melhor ou pior segundo Van Wart (2017 p. 228). As habilidades são características aplicadas, aprendidas da performance do líder que são impactadas pela educação, diferentes formas de treinamento e da prática do trabalho, sendo, segundo o autor, similares aos traços na medida que são amplas e, similares aos comportamentos, sendo mais observáveis que os traços Van Wart (2017 p.234).

Os comportamentos referem-se as condutas desenvolvidas na realização das tarefas. O autor os segmenta em três domínios: orientados para tarefa, orientados para pessoas e orientados para a organização, realizando uma análise desde os comportamentos requeridos no nível da tarefa, passando pelos aspectos relacionais da liderança até a conduta no nível macro organizacional, sendo fundamentais para o sucesso do desempenho profissional e organizacional.

O modelo de competências de liderança desenvolvido por Van Wart (2017) é chamado de *Leadership Action Cycle* (LAC) — Ciclo de Ação da Liderança. “Foi desenhado para ser suporte à liderança no contexto público de uma perspectiva individual” (Van Wart, 2017 p.191). O modelo está baseado no estudo realizado nos EUA, pelo escritório de gestão de pessoas.

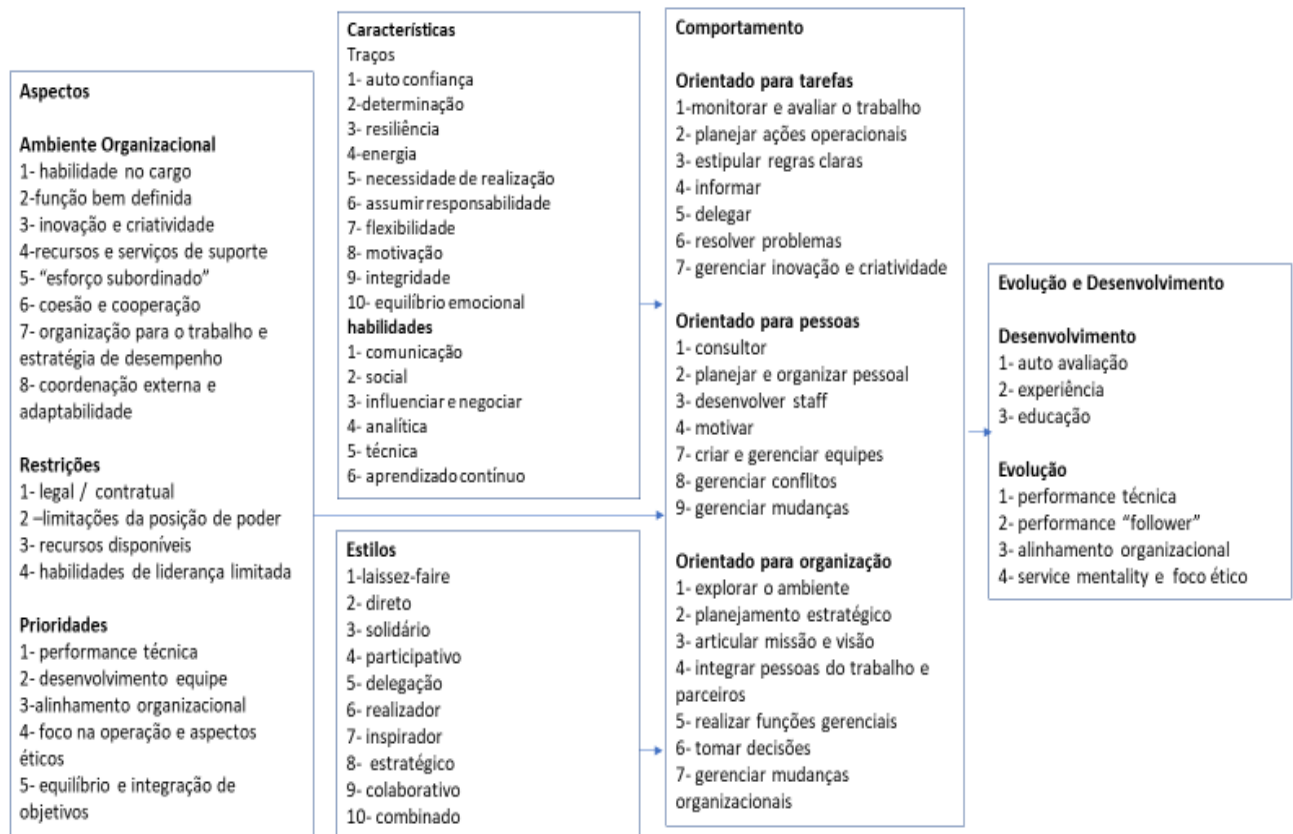
O LAC, apresentado na Figura 3, é um modelo de competência de liderança organizacional amplo e integrativo, em que a liderança é percebida em um processo linear

causal, no qual o líder primeiro avalia o contexto, a organização, suas restrições e suas próprias habilidades, a fim de permitir definir prioridades e quais competências enfatizar ou não (Van Wart, 2017 p. 191). O LAC baseia-se no estudo do *Office Personnel Management* (OPM) de 1997, com mais de 5 mil gestores e 150 competências (Van Wart, 2017, p. 284).

Assim, a sua estrutura apresenta diversos elementos além das competências. Tais elementos, situam a vida do líder nas organizações, como a governança, prioridades de atenção, restrições, limitações, desenvolvimento e avaliação de liderança. No que tange às competências, o modelo está estruturado em nove *clusters* com 39 atributos de traços, habilidades e comportamentos individuais do líder.

É possível perceber que o modelo do LCA possui uma lógica sistêmica e integrativa, amplamente baseado nas teorias que apresentam os diferentes estilos de liderança relacionados ao contexto público. Sendo assim, ele é um modelo base para todas as lideranças organizacionais.

Figura 3: Ciclo de Ação de Liderança de Van Wart



Fonte: Van Wart (2017, p. 378)

O modelo é baseado na interação e relação causal entre comportamentos, estilos de liderança e fatores situacionais, que impactam no nível de desempenho a ser alcançado. Três fatores determinam qual abordagem deve ser usada: perspectiva organizacional e ambiental; restrições do contexto e as prioridades do líder. As necessidades de controle, expectativas de desempenho, avaliação das capacidades e recursos existentes, bem como o tempo para realizar a ação, levarão a aplicação de estilos que variam em 10 estilos, do *laissez-faire*, participativo ao diretivo ou transformacional (Van Wart, 2017, p. 193-194).

O modelo de Van Wart relaciona o grau de sucesso dos diferentes estilos como decorrentes das características e qualidades das suas habilidades comportamentais (Van Wart, 2017, p. 193). Dessa forma, o modelo LCA possui dois blocos formados pelas competências, estruturados em cinco *clusters*.

Van Wart (2017, p. 228) indica que os funcionários tendem a considerar os traços e habilidades mais importantes do que a maioria das competências comportamentais quando avaliam a liderança. Van Wart (2017) faz uma distinção entre as competências de liderança. Para o autor, existem os traços que são relativamente inatos ao indivíduo e as características aplicadas na aprendizagem (habilidades), ambos indicativos de efetividade. Por outro lado, estão os comportamentos que são as ações concretas. Estas são um indicador da efetividade do uso dos traços e habilidades.

O autor discute dez traços que contribuem para a efetividade da liderança. Dentre eles, seis são traços de personalidade: autoconfiança, determinação, resiliência, energia, flexibilidade e maturidade emocional (tem um atributo de valor). Além disso, são apresentados dois impulsos motivacionais tradicionais: a disposição de assumir responsabilidade e a necessidade de realização. Por fim, são mencionadas duas orientações de valor: integridade pessoal e mentalidade de serviço (Van Wart, 2017, p. 207).

Já as habilidades são definidas por Van Wart (2017, p. 234) como “características amplamente aplicadas, aprendidas do desempenho do líder”. No modelo desenvolvido pelo autor são estruturadas seis habilidades. O autor ainda destaca que as habilidades são elementos que podem ser desenvolvidos por meio da educação, vivência e treinamento. Essas habilidades são: habilidades de comunicação, habilidades sociais, habilidades de influência, habilidades analíticas, habilidades técnicas e uma disposição para a aprendizagem contínua.

Um importante destaque é feito pelo autor em relação à importância das habilidades sociais, pois estas interagem com outras habilidades e contribuem para solução de conflitos e minimizam traços de personalidade ruins (Van Wart, 2017, p. 239).

Para Van Wart (2017), a medida que ocorre o crescimento na carreira, a liderança passa a ser exigida em novas capacidades, mediada por diferentes habilidades, bem como pelo

conhecimento técnico que não perde sua importância. Entretanto, o autor sugere que este possui maior relevância para os níveis operacionais e táticos.

Van Wart (2017) estrutura seu ciclo em três comportamentos que os líderes desempenham nas organizações e, conforme destacado pelo autor, esses comportamentos variam segundo o nível hierárquico.

Dentro desse contexto, o modelo desenvolvido por Van Wart (2017) aborda as ações que os líderes desenvolvem nos três domínios distintos de comportamento: tarefa, pessoas e organizacional, nas diferentes fases em que atua (Tabela 12).

Tabela 12: *Ações dos líderes: domínio de comportamento*

Fases da Liderança	AÇÕES DOS LÍDERES: DOMÍNIO DE COMPORTAMENTO		
	Tarefa	Pessoas	Organizacional
Funções de Avaliação	Monitoramento e avaliação do trabalho	Consultoria	Mapear o ambiente
Funções de Planejamento	Focar planejamento operacional	Realizar planejamento e organização de pessoal	Elaborar planejamento estratégico
Funções de implementação	Clarificar papéis e objetivos	Desenvolvimento de equipe	Articular missão e visão
	Comunicar	Motivar	Criar redes e parcerias
	Delegar	Construir e gerir equipes	Funções de gerenciamento geral
Funções de mudança	Solução de problemas	Gerir conflitos	Tomada de decisão
	Gerir a inovação e criatividade	Gerir mudanças de pessoal	Gerir de mudança organizacional

Fonte: adaptado de Van Wart (2017)

Van Wart (2017) destaca ainda que, para boa parte dos estudiosos em matéria de competências, as competências orientadas para tarefa são o pilar para uma liderança bem-sucedida.

A Tabela 12 apresenta os vinte e um comportamentos combinados de nível médio dos três domínios que possibilitam a compreensão das necessidades, habilidades e desempenho da liderança.

Dessa forma, o modelo de Van Wart (2017) revela que, antes mesmo de iniciar as atividades de liderança, existe uma fase para avaliação. Nessa fase, são requeridos comportamentos específicos como: monitoramento e avaliação do trabalho, consultar as pessoas e verificar o contexto do trabalho Van Wart (2017, p. 285).

Após a fase de avaliação, a liderança avança para o planejamento da ação, abrangendo desde o nível operacional até o estratégico. Durante a implementação, as competências comportamentais orientadas para tarefas incluem esclarecer papéis e objetivos, informar e delegar. As competências orientadas para as pessoas envolvem o desenvolvimento de equipes, motivação, gerenciamento e formação de equipes. Por fim, os comportamentos orientados para a organização são direcionados a articular a missão e visão, trabalho em rede, parceria e funções de gerenciamento geral (Van Wart, 2017, p. 285).

Na última fase, relacionada à mudança, são apresentados diferentes comportamentos nos três domínios: resolução de problemas e gerenciamento de inovação e criatividade técnica; gerenciamento de conflitos e mudanças pessoais; tomada de decisão e gerenciamento da mudança organizacional (Van Wart, 2017, p. 285).

A Tabela 12 retrata a dinâmica de atenção que um líder dedica, dependendo do nível hierárquico em que atua. Os supervisores dedicam mais foco aos processos e tarefas e, com isso, comportamentos mais focados para o sucesso das tarefas. Van Wart (2017) aponta para a necessidade de equilíbrio entre os diferentes papéis, visando o melhor rendimento da liderança.

Já um líder no nível estratégico dedica sua atenção às macro questões da organização e do seu ambiente. Os comportamentos orientados são mais direcionados ao contexto em que a organização atua e visa obter resultados. Assim, a compreensão do ambiente e a articulação do planejamento estratégico, visão, missão, parcerias e gestão da mudança são fundamentais para conduzir as organizações nos ambientes em que se situam a obter resultados.

O ambiente competitivo atual tem impulsionado transformações nas organizações. Elas precisam adotar modelos de governança mais precisos e formatos organizacionais mais dinâmicos. O autor destaca que os líderes estratégicos estão mais afeitos a dar atenção a esses comportamentos, enquanto o oposto ocorre com o nível de chefia operacional (supervisores).

No caso do serviço público, o formato da estrutura legal e administrativa, dificulta esses chefes a alcançarem os elevados níveis de competências organizacionais encontrados na liderança das organizações privadas mais evoluídas.

Até aqui foram apresentados quatro modelos de competências, desenvolvidos a partir de estudos científicos, que têm sido amplamente estudados e usados como referência no campo de estudos sobre competências e, devido as suas características, possuem grande aplicabilidade no serviço público.

A seguir, são analisados três modelos de competências utilizados pela AP dos EUA, Canadá e Reino Unido, países com a aplicação há mais de trinta anos. A ideia é apresentar uma visão geral desses modelos, como estão estruturados e as principais questões relacionadas a eles nos seus respectivos contextos.

2.2.5 Modelo de Competências do Serviço Público dos EUA

O modelo de competências nasce no *Office of Personnel Management* (OPM), sendo o Escritório de Gestão de Pessoas dos Estados Unidos. O OPM é órgão responsável por promover a eficácia e a eficiência da força de trabalho federal dos EUA. Esse modelo foi desenvolvido alinhado com a legislação da função pública promulgada em 1883, que criou a Comissão da Função Pública.

A partir de 1978, a Comissão da Função Pública foi redimensionada em três novas organizações: o Escritório de Gestão de Pessoas, o Conselho de Proteção de Sistemas de Mérito e a Autoridade Federal de Relações Trabalhistas. Cada uma dessas novas organizações assumiu

uma parcela das responsabilidades da Comissão da Função Pública, com o OPM sendo responsável pela gestão de pessoal da função pública do Governo.

Dentro desse contexto, o OPM desenvolveu o modelo de competências como uma abordagem estruturada visando identificar e avaliar as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o desempenho eficaz dos funcionários públicos. Esse modelo pretende melhorar a qualidade da gestão de pessoas, bem como contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia das agências governamentais.

Assim, o modelo de competências surgiu como uma forma de definir critérios objetivos para a seleção, desenvolvimento e avaliação dos funcionários públicos nos Estados Unidos, seguindo os princípios de mérito e desempenho. No escopo da reforma de 1978, também foi criado o Serviço Executivo Sênior (SES) para o desenvolvimento de um corpo de executivos seniores para o exercício de liderança nos diversos órgãos da gestão pública americana, possibilitando ao governo responder às necessidades, políticas e objetivos da Nação (OPM, 2021).

Para Mau (2009, p. 319) a criação do SES visou desenvolver a excelência da liderança na AP. Os gestores operam e supervisionam quase todas as atividades do governo em aproximadamente 75 agências federais. Estes são os indivíduos com a responsabilidade de fornecer liderança em todo o governo, direção e supervisão.

Segundo Sowa (2017), a SES foi estruturada e orientada por cinco princípios:

1. Avaliação com base nas qualificações do servidor e não da posição ocupada;
2. Mobilização de conhecimentos e expertise dos indivíduos pelos programas e agências da AP;
3. Política de incentivos, visando a premiação na obtenção de desempenho e resultados, com sistema de incentivos ao alcance dos objetivos;

4. Valorização do papel da liderança na AP para equilíbrio de força frente às demandas políticas;
5. Aprendizagem continuada para obtenção de melhores resultados.

Para o desenvolvimento da liderança na AP, Mau (2009) relata que os primeiros grupos de habilidades de liderança foram trabalhados entre 1979 e 1994 e consistiram em seis áreas de atividade executiva. Como condição de entrada para o SES, candidatos aspirantes tiveram que demonstrar proficiência em pelo menos quatro das seis áreas de competência.

O agrupamento das competências feitas pelo OPM passaram a ser nomeadas como Qualificações do Núcleo Executivo (ECQs). Os ECQs apresentam as habilidades de liderança necessárias para ter sucesso no SES. Elas norteiam todo o processo seletivo para o SES e apoiam a criação de uma “cultura corporativa da SES” (OPM, 2006, p. 1). As ECQs orientam o sistema de desempenho das agências públicas federais, incluindo premiação, seleção, treinamento e desenvolvimento dos servidores (Mau, 2009, p. 322).

Para Halligan (2010) o plano do SES não atingiu todos os objetivos no que se refere a remuneração, mobilidade e de tornar um grupo de gestores generalistas, mas trouxe a responsividade da liderança.

Mau (2009) destaca ainda, que os EUA estão na vanguarda da utilização das competências do setor público e privado. O desenvolvimento do primeiro modelo de gestão por competências elaborado pelo Escritório de Gerenciamento de Pessoas dos EUA começou em 1990, a partir de uma pesquisa sobre a efetividade da liderança (*Leadership Effectiveness Survey*), realizada com mais de 10 mil gestores da AP, desenvolveu um modelo genérico de competências, visando sua aplicação em uma ampla gama de postos de trabalho (Capuano, 2015). A agência apresentou, dois anos depois, o resultado desse esforço: o Quadro de Eficácia da Liderança (Getha-Taylor, 2010).

A partir desse estudo, foram identificadas 22 competências de liderança. Entre o conjunto de competências estão: comunicação oral, comunicação escrita, solução de problemas, gestão da diversidade, habilidades interpessoais, visão estratégica, pensamento criativo, tomada de decisão, flexibilidade, gestão de conflito, influência e negociação, gestão financeira, liderança, gestão de recursos humanos, planejamento e avaliação, criação de equipes, gestão de tecnologias, integridade, compreensão de contexto, competências técnicas, foco no cliente e autodireção.

Tal conjunto de competências foi agrupado em cinco grandes *clusters*, conforme demonstrado na Tabela 13. Essas competências eram exigidas a todos os servidores públicos, em maior ou menor grau, dependendo do cargo. Dois desses *clusters* eram compostos de competências básicas como comunicação oral e escrita (Capuano, 2015).

Considerando as transformações em curso, no setor público, foi realizada uma revisão do modelo durante 1996 e 1997. Em 1998, foi apresentado o modelo de competência de liderança, que incluiu cinco novas competências: empreendedorismo, parceria, resiliência, conhecimento político e motivação para servir. Essas competências foram alocadas dentro das cinco meta competências existentes desde 1992 (Beeck & Hondeghem, 2010).

Tabela 13: *Qualificações centrais dos executivos - ECQS 1998*

Liderando a Mudança	Liderando Pessoas	Orientação para Resultados	Perspicácia nos negócios	Contruindo coalizões
Trazer mudanças estratégicas, dentro e fora da organização, para atingir os objetivos organizacionais.	Liderar as pessoas em direção ao cumprimento da visão, missão e objetivos da organização.	Atender às metas organizacionais e às expectativas dos clientes.	Gerenciar estrategicamente e recursos humanos, financeiros e de informação.	Construir coalizões internamente e com outras agências federais, governos estaduais e locais, organizações sem fins lucrativos e do setor privado, governos estrangeiros ou organizações internacionais para alcançar objetivos comuns.
Estabelecer uma visão organizacional e implementá-la em um ambiente em constante mudança.	Fornecer um local de trabalho inclusivo que desenvolva outras pessoas, facilite a cooperação e o trabalho em equipe e apoie a resolução construtiva de conflitos.	Tomar decisões que produzam resultados de alta qualidade aplicando conhecimento técnico, analisando problemas e calculando riscos.		

Liderando a Mudança	Liderando Pessoas	Orientação para Resultados	Perspicácia nos negócios	Contruindo coalizões
COMPETÊNCIAS				
aprendizagem contínua	gestão de conflito	responsabilidade;	gestão financeira	influência/negociação
criatividade e inovação	desenvolver a diversidade	orientação para o cliente	gestão de recursos humanos	habilidades interpessoais
consciência externa	integridade / honestidade	decisão;	gerenciamento de tecnologia	comunicação oral
flexibilidade	construção de equipes	empreendedorismo		parceria
resiliência		solução de problemas		conhecimento político
motivação para servir		credibilidade técnica		comunicação escrita
pensamento estratégico				
visão				

Fonte: OPM - Office of Personnel Management. (s.d.)

Em 2006, o modelo de competências foi revisado e seis competências foram separadas como competências básicas, que seriam o alicerce para o desenvolvimento das demais competências. Com essa alteração, o modelo passou a contar não mais com 27 competências, mas 28 competências (Mau, 2009).

Segundo a OPM (2010), a competência é um padrão mensurável de conhecimento, habilidades, comportamentos e outras características que um indivíduo precisa para desempenhar funções de trabalho ou funções ocupacionais com sucesso. Entre exemplos de competências estão: comunicação oral, flexibilidade, serviço ao cliente e liderança.

Assim, as competências básicas são listadas na Tabela 14: habilidades interpessoais, comunicação escrita e oral, aprendizagem contínua, integridade/honestidade e motivação para o serviço público.

Tabela 14: *Qualificações centrais dos executivos ECQS 2006*

QUALIFICAÇÕES CENTRAIS DOS EXECUTIVOS ECQS					
Liderar Mudança	Liderar Pessoas	Foco em Resultados	Visão Estratégica de Negócios	Construção de Coalizão	Competências Básicas
criatividade inovação	gestão de conflitos	<i>accountability</i> orientação para	gestão financeira	parceria	habilidades interpessoais
consciência externa	desenvolver a diversidade	cliente decisão	gestão de recursos humanos	conhecimento político	comunicação oral integridade /honestidade
flexibilidade resiliência	desenvolver os outros	empreende- dorismo	gestão de tecnologia	influência/ negociação	comunicação escrita aprendizagem motivação para serviço público
pensamento estratégico	construção de equipes	solução de problemas			
visão		credibilidade técnica			

Fonte: Beeck e Hondegheem, (2010)

De acordo com Capuano (2015), o conceito de competências assumido pela AP dos EUA se aproxima do conceito de empreendedorismo. A liderança desejada deve manifestar-se a partir das ideias de qualquer servidor público, capaz de pensar e implementar mudanças em seu local de trabalho. Além disso, o SES desenvolve uma cultura de mérito pelo processo criterioso e competitivo de recrutamento da liderança, bem como pela orientação dada para uma cultura orientada para objetivos.

Ingraham e Getha-Taylor (2004), indicam que o modelo de competências do OPM está alinhado aos desafios atuais e futuros da AP. Getha-Taylor (2010) destaca as análises de Sanchez e Levine (2009) e Eyde et al. (1999), que afirmam que essa ação visa alinhar a ação dos indivíduos com os resultados institucionais. Rato (2013) também corrobora que o conceito da gestão por competências para o serviço público está alinhado ao novo modelo de governança da AP, centrada na transparência, resultados e na criação de valor para a sociedade, cujo alicerce se encontra na teoria de valor público de Mark Moore (2002).

Ingraham e Getha-Taylor (2005), ressaltam diversas fragilidades dos modelos de competência públicos, indicando as questões mais relevantes apontadas por Intagliata et al. (2000): tendência a focar no passado, emprego de termos genéricos e modelos, ênfase em

modelos baseados em teoria ao invés de modelos baseados em comportamento, uso de modelos criados exclusivamente por pessoal de recursos humanos e falha ao envolver a liderança. Os autores, assim como Mau (2009), destacam a fragilidade da abordagem das dimensões éticas e morais, devido à sua centralidade no serviço público.

Ingraham e Getha-Taylor (2005) destacam, ainda, que essas fragilidades nas definições das competências impactam o desenvolvimento organizacional e pessoal. Os autores ressaltam, adicionalmente, o conflito existente entre a retórica das competências e a efetiva capacidade de desenvolvê-las, em face de um sistema público multifacetado, caracterizado por amplas responsabilidades e controles. Além disso, destacam a influência exercida pela esfera das nomeações políticas nas expectativas em relação à liderança, bem como o ritmo das atividades, que afeta o desenvolvimento de competências em níveis mais avançados.

2.2.6 Modelo de Competências na Administração Pública do Reino Unido

O Reino Unido desenvolveu seu modelo de competências para aplicação na AP durante a década de 1980, sendo um dos pioneiros da União Europeia (Capuano, 2015). O autor destaca que o início do movimento das competências, na linha das ideias reformistas da nova gestão pública, não possuía uma diretriz ou coordenação central, tendo sua implementação sido descentralizada e fragmentada, com os órgãos decidindo pelo uso ou não, bem como a abordagem para a aplicação do modelo.

Horton et al. (2002), em ampla pesquisa realizada, mostram que, no fim dos anos 1990, a maioria (95%) dos órgãos do governo britânico possuía ou estava em vias de implantação de modelos próprios de gestão por competências. Horton (2010) relata ainda que esses órgãos enxergavam a gestão por competências como uma tecnologia de gestão de pessoas mais avançada, mas com alguns problemas em sua implementação, tais como:

- Falta de compreensão por parte do pessoal;

- Falta de compromisso por gerenciamento de linha;
- Falta de propriedade e controle pela alta administração;
- Dificuldade em usar estruturas de competências e aplicar as competências;
- Resistência dos sindicatos e da administração;
- Lentidão na implementação de estruturas de competências.

Além disso, em estudo realizado por Horton et al. (2002), destaca-se como maior preocupação em relação às competências a falta de clareza dos descritores, tornando-os difíceis de avaliar e muito subjetivos. Em 1987, a Escola de Administração Pública (*Civil Service College*) desenvolveu um plano de formação baseado em competências para os sete níveis do funcionalismo público. O conjunto dos cursos abrangiam as competências-chave, combinando critérios relacionados ao trabalho, ao papel social e pessoal (Hondeghe et al., 2006).

Em continuidade, os três escalões superiores da AP tiveram seu modelo de competências lançado em 1993 e, posteriormente, os escalões quatro e cinco foram incluídos com a criação do Serviço Civil Sênior em 1996 (Hondeghe et al., 2006). Capuano (2015), destaca a evolução do modelo no Reino Unido ao longo do tempo, com uma melhor organização das ações devido à coordenação feita pelo gabinete do Primeiro-ministro nos anos 1990.

O novo modelo de competências da AP, implementado integralmente em 2013, consiste em 10 competências definidas, agrupadas em 3 categorias: definir direção, envolver as pessoas e entregar resultados. Para cada competência, há uma descrição e exemplos de comportamentos eficazes e ineficazes em todos os níveis da função pública.

Atrelado ao modelo de competências, há a Declaração de Liderança do Serviço Público, que visa garantir o perfil esperado dos líderes do setor público. A declaração orienta os líderes a demonstrarem inspiração em relação ao seu trabalho e futuro, confiança em seu engajamento e foco na capacitação de suas equipes para alcançar resultados.

Os perfis profissionais eram prescritos em dimensões que envolviam qualidades pessoais e habilidades, utilizados para a seleção de candidatos aos cargos em cada nível da alta gestão, bem como para o treinamento e desenvolvimento de carreira (Horton et al., 2002).

Percebe-se o alinhamento do modelo de competências com a proposta vinda com o modelo da nova gestão pública, sendo uma abordagem sistêmica que valoriza a inovação, busca resultados sustentáveis, enfatiza a aprendizagem e visa agregar valor econômico, integração, colaboração e uso eficiente de recursos. No entanto, o novo modelo não ressalta diretamente as tecnologias e o mundo digital, os quais são elementos essenciais das políticas públicas.

As competências são destinadas a serem discretas e cumulativas, com cada nível considerando dos demais níveis abaixo. Ou seja, uma pessoa que demonstra competência no nível 3 deve demonstrar as competências dos níveis 1 e 2. Esses indicadores de comportamento não têm a intenção de serem abrangentes, mas fornecem uma compreensão clara e consistente do que se espera dos indivíduos na função público. A Tabela 15 apresenta a estrutura de competências do serviço público.

Tabela 15: Estrutura de competências do serviço público do Reino Unido

Dimensão Estratégica - Definição de Direção	
1. Visão de contexto	<p>Ter uma visão geral implica em ter uma profunda compreensão e conhecimento de como sua função se encaixa e apoia os objetivos organizacionais, as necessidades públicas e os interesses nacionais. Para todos os funcionários, isso significa focar sua contribuição em atividades que atendam às metas do serviço público e entreguem o maior valor possível.</p> <p>Para os líderes, isso envolve examinar o contexto político considerando os impactos mais amplos, a fim de desenvolver estratégias de implementação de longo prazo que maximizem oportunidades para agregar valor aos cidadãos e apoiar o crescimento econômico e sustentável.</p>
2. Mudança e melhoria	<p>Pessoas eficazes nesta área são proativas, inovadoras e buscam oportunidades para criar mudanças efetivas. Para todos os funcionários, isso envolve aprender com o que funcionou e o que não funcionou, estar aberto a mudanças e melhorias, trabalhando de maneira “mais inteligente” e focada.</p> <p>Para os líderes, significa criar e incentivar uma cultura de inovação, permitindo que as pessoas considerem e tomem decisões informadas. Fazer isso bem implica em buscar constantemente maneiras de melhorar a implementação de políticas e construir um sistema público mais ágil, flexível e enxuto. Além disso, significa utilizar modelos de entrega alternativos, incluindo abordagens de serviço digital e compartilhado.</p>

continua

Dimensão Estratégica - Definição de Direção

**3.
Tomando
decisões
eficazes**

A eficácia nesta área envolve o uso de bom julgamento, evidência e conhecimento para chegar a decisões precisas, especializadas e profissionais. Para todos os funcionários, é preciso ser cuidadoso e atencioso sobre o uso e proteção do governo e informações públicas para garantir que sejam tratadas com segurança e com cuidado. Para os líderes, trata-se de alcançar estratégias baseadas em evidências, opções de avaliação, impactos, riscos e soluções e criar uma cultura de segurança em torno do manuseio de informações. Eles terão como objetivo maximizar o retorno e, ao mesmo tempo, minimizar risco e balancear uma série de considerações para fornecer resultados sustentáveis.

Dimensão Pessoas - Pessoas Envolvidas

**4.
Liderando e
se
comunicando**

Em todos os níveis, a eficácia nesta área é sobre mostrar nosso orgulho e paixão pelo serviço público, comunicar propósito e direção com clareza, integridade e entusiasmo. É sobre defender a diferença e experiência externa, e apoiar princípios de justiça e de oportunidade para todos. Para líderes, é ser visível, estabelecer uma direção forte e visão de futuro persuasiva; gerenciar e interagir com as pessoas com sinceridade e verdade.

**5.
Colaboração
e parceria**

Pessoas habilitadas nesta área trabalham em equipe. Requer trabalho colaborativo, compartilhamento informações adequadamente e construindo um suporte, relações de confiança e profissionais com colegas e pessoas de dentro e fora da função pública, embora tenha a confiança para desafiar suposições. Para líderes sêniores, é sobre ser acessível, entregar objetivos de negócios através da criação de um ambiente inclusivo, recebendo bem os desafios mesmo que estes possam ser desconfortáveis.

**6.
Construindo
capacidade
para todos**

A eficácia nesta área é ter um foco forte na aprendizagem contínua para si, para os outros e a organização. Para todos os funcionários, é estar aberto a aprendizagem, sobre como manter o próprio conhecimento e conjunto de habilidades atuais e em evolução. Para os líderes, é sobre como investir nas capacidades de nosso pessoal, para ser eficaz agora e no futuro, bem como dar feedback claro e honesto e equipes de apoio para ter sucesso. É também sobre como criar um aprendizado e cultura do conhecimento em toda a organização para informar planos futuros e mudanças transformacionais.

Dimensão Desempenho - Entregando Resultados

**7.
Atingindo
Resultados
Comerciais**

Ser eficaz nesta área é manter enfoque econômico e de longo prazo em todas as atividades. Para todos, é sobre ter uma mentalidade comercial e financeiro sustentável para garantir todas as atividades e serviços entregando valor agregado e trabalhando para estimular o crescimento econômico. Para os líderes, é tratar de identificar questões econômicas, de mercado e de clientes e usá-las para promover modelos de negócios inovadores, parcerias comerciais e acordos para entregar o maior valor; e garantindo controles comerciais das finanças, recursos e contratos para atender às prioridades estratégicas.

**8.
Aggregando
valor pelo
dinheiro**

Agregar valor ao dinheiro envolve o uso eficiente, eficaz e econômico do dinheiro dos contribuintes na prestação de serviços públicos. Para todos os funcionários, significa buscar e implementar soluções que alcançam a melhor combinação de qualidade e eficácia com o mínimo de despesas. Pessoas que fazem isso bem, baseiam suas decisões em evidências e seguem os processos e políticas acordadas, desafiando-as apropriadamente onde eles parecem impedir uma boa relação custo-benefício. Para líderes, trata-se de incorporar uma cultura de valor por dinheiro dentro de sua área/função. Eles trabalham colaborativamente além das fronteiras para garantir que a função pública maximiza seus resultados estratégicos nos recursos disponíveis.

continua

Dimensão Desempenho - Entregando Resultados	
9. Gerenciando um serviço de qualidade	A eficácia nesta área é sobre valorização e modelagem de excelência profissional e experiência para entregar os objetivos do serviço, considerando diversas necessidades e requisitos do cliente. Pessoas que são eficazes planejam, organizam e gerenciam seu tempo e atividades para oferecer um serviço de alta qualidade, seguro, serviço confiável e eficiente, programa de aplicação, abordagens de gerenciamento de projeto e risco para prestação de serviços de suporte. Para os líderes, é sobre criar um ambiente para entregar operacional excelência e criando o mais adequado e modelos de prestação de serviços públicos com boa relação custo-benefício.
10. Entregando em tempo	Eficácia nesta área significa focar em entregar desempenho oportuno com energia e assumir responsabilidade pela qualidade de desfechos. Para todos os funcionários, trata-se de trabalhar para metas e atividades acordadas e como lidar com desafios de uma forma responsiva e construtiva. Para os líderes, trata-se de construir uma cultura onde os funcionários recebem espaço, autoridade e apoio para entregar resultados. É também sobre manter um foco firme nas prioridades e abordar questões de desempenho de forma resoluta, justa e rápida.

Fonte: Civil Service Human Resources (2012)

Um exemplo da aplicação de uma competência, juntamente com seus descritores de eficácia e não eficácia, pode ser observado na Tabela 16 para a posição de diretor-geral. Essa ilustração refere-se à competência visão de contexto.

Tabela 16: Competência – visão de contexto

NÍVEL 6 -DIRETOR GERAL E DIRETOR	
Comportamento Eficaz <i>Pessoas eficazes tendem a ...</i>	Comportamento Ineficaz <i>Pessoas menos eficazes tendem a ...</i>
Desenvolver uma visão aprofundada da dinâmica e dos problemas em torno do departamento e do governo, incluindo político, econômico, social, ambiental e impactos tecnológicos.	Concentrar-se nas preocupações de curto prazo, negligenciar o pensamento de longo prazo sobre a evolução e questões futuras e considerações para o serviço público e o departamento.
Esclarecer e moldar a função e o propósito do departamento em entregar as prioridades da função pública para o interesse nacional, bem público e econômico.	Mostrar uma visão limitada das expectativas do governo em relação ao departamento de geração de valor e crescimento no Reino Unido e entender onde o departamento se posiciona e se alinha em toda a função pública.
Entender onde o departamento se posiciona e se alinha em toda a função pública.	Concentrar-se na própria área de preocupação imediata e não veja interconexões em toda a função pública.
Articular o modelo de negócios do departamento e auxiliar as pessoas observarem o papel deles dentro dele.	Faltar clareza sobre o próprio papel e o da equipe na execução do trabalho do departamento.
Criar estratégias claras de longo prazo com foco em agregar valor ao cidadão e tornando a mudança real e duradoura para além do serviço público.	Concentrar-se principalmente em atividades contínuas com base em prioridades de curto prazo não vinculadas a um valor claro e entrega para o cidadão e a economia.

continua

NÍVEL 6 -DIRETOR GERAL E DIRETOR	
Comportamento Eficaz <i>Pessoas eficazes tendem a ...</i>	Comportamento Ineficaz <i>Pessoas menos eficazes tendem a ...</i>
Envolver-se totalmente e utilizar os Diretores não executivos com mais experiência e conhecimento para apoiar a decisão estratégica do que fazer.	Operar de forma independente, sem referência ao mais amplo sistema de conhecimento e experiência em torno deles.

Fonte: Civil Service Human Resources (2012).

O modelo é amplamente utilizado para recrutamento, seleção, gestão de desempenho e discussões de desenvolvimento, bem como para tomadas de decisão relacionadas a promoções na carreira (Horton, 2010). Ultimamente, o Reino Unido vem testando um modelo baseado em comportamentos para auxiliar no recrutamento de cargos públicos, elaborado a partir das competências genéricas (Beeck & Hondeghem, 2010).

Além disso, o plano de desempenho é composto pelos objetivos de negócios, que estabelecem o que o indivíduo necessita alcançar ao longo do ano. Por outro lado, a estrutura de competências define como ele deve trabalhar para alcançar esses objetivos. Geralmente, a estrutura de competências se concentra em seis competências identificadas como essenciais para a função em questão.

2.2.7 Modelo de Competências para Liderança no Canadá

A prática no uso de perfis de competências de liderança no Canadá está estabelecida desde a década de 1990, refletindo necessidades de pessoal e de governo, com a preocupação de atender à visão de profissionalismo, ética e valores desejados para o serviço público canadense.

O primeiro modelo de competências de liderança foi desenvolvido em 1998, no contexto das reformas em razão da crise do setor público, chamada Contexto de La Relève. Estruturado em 14 competências, foi direcionado para aplicação na formação e desenvolvimento dos quadros executivos, incluindo o vice-ministro. Entretanto, a vasta

quantidade de competências e o fato de não refletir alguns aspectos-chave em recursos humanos e finanças levaram à necessidade de revisão do modelo em 2005 (Mau, 2009; Forgues-Savage & Wong, 2017).

A revisão do modelo ocorre devido à quantidade de competências existentes e da necessidade de se criar perfis para a liderança mais sênior (Mau, 2009). O novo modelo passou a ter uma estrutura de quatro competências, apresentando comportamentos mais concretos e observáveis relacionados às competências centrais (valores e ética, pensamento estratégico, engajamento e excelência em gestão) para todos os níveis de liderança, com a especificação de comportamentos eficazes e não eficazes. Além disso, o autor aponta para o maior destaque da competência gestão financeira, até então pouco ressaltada.

O Canadá se utiliza do termo perfil de competência ao invés de modelo de competências para descrever os níveis de proficiência e os comportamentos desejáveis para o trabalho (Forgues-Savage & Wong, 2017). Os autores relatam que, em 2008, o modelo avançou para incluir a categoria de funcionário, a fim de abranger toda a carreira de liderança, possibilitando o uso na avaliação, aprendizagem e planejamento de carreira de todos os funcionários de serviço público, independentemente da função, nível ou profissão.

O modelo canadense, assim como os modelos americano e o do Reino Unido, assenta sobre uma estrutura conceitual comum para o grupo de liderança, contribuindo para uma clareza quanto ao que é esperado sobre os tipos de comportamentos, capacidades, mentalidades e valores importantes para aqueles em funções de liderança. Além disso, serve de apoio aos processos de recrutamento, avaliação e orientação aos funcionários para usar em seu autodesenvolvimento. Assim, fornece uma estrutura e linguagem comuns para apoiar o desenvolvimento de liderança nas organizações e, por fim, possibilita a integração dos diversos processos inter-relacionados de recursos humanos, como gestão de desempenho, remuneração, recrutamento e planejamento sucessório (Mau, 2009).

No Canadá, a intenção é que o modelo de competências permeie diversos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação e planejamento de força de trabalho (Mau, 2009). O autor sugere que a adoção do modelo de competências no Canadá é facilitada pela cultura de qualificação existente para os quadros públicos desde a década de 1920, onde todos os cargos foram descritos e classificados. Dentro desse contexto de ampla absorção do modelo de competências, Mau (2009) destaca a prioridade do governo canadense em desenvolver uma cultura de aprendizagem, por meio da política de aprendizagem contínua para o serviço público do Canadá, destacando a ampla gama de programas para o desenvolvimento de liderança baseados nas competências-chave para esse grupo.

Mais recentemente, em 2015, o perfil de Competência de Liderança-Chave para executivos do serviço público federal e líderes seniores foi revisado, visando dar suporte a um serviço público colaborativo, inovador, simplificado, de alto desempenho, adaptável e diversificado, refletindo os desafios e a complexidade da AP. O novo perfil dá ênfase nas competências clássicas de liderança, como criar visão e estratégia, mobilizar pessoas, manter a integridade e o respeito e alcançar resultados. Adicionalmente, foram inseridas duas novas competências: promover a inovação e orientar a mudança, colaborar com parceiros e stakeholders — vistas como imprescindíveis no atual cenário público (Government of Canada, 2016a).

As Competências-Chave de Liderança são utilizadas na estruturação dos perfis do grupo executivo, na gestão de talentos e no desenvolvimento dos mesmos, servindo de suporte para identificar necessidades de aprendizagem, planejar carreira e como base para a seleção de gerentes, supervisores e funcionários (Government of Canada, 2016a).

O perfil da Competência-Chave de Liderança contém um sumário que define as expectativas fundamentais da liderança no contexto do serviço público federal. A estrutura de

seis competências e as definições de acompanhamento e comportamentos ineficazes são orientadas para toda a cadeia de liderança, desde o vice-ministro, vice-ministro adjunto, diretor-geral e diretor, gerente e supervisores. Embora exemplos de comportamentos eficazes para as funções de gerente e supervisor estejam incluídos, não há exigência de política para serem avaliados na demonstração das competências. Funcionários e aspirantes a executivos podem se referir as competências como uma ferramenta para identificar suas necessidades de aprendizado e desenvolvimento, bem como orientar o planejamento de carreira (Government of Canada, 2016a).

A Tabela 17 apresenta o exemplo da competência de visão estratégica, na qual os líderes definem o futuro e traçam um caminho a seguir. Eles possuem compreensão e habilidade para comunicar o contexto, considerando o ambiente econômico, social e político. São intelectualmente ágeis, aproveitam seu conhecimento profundo e amplo, geram diversas ideias e perspectivas, e constroem consenso em torno de visões convincentes. Os líderes equilibram as prioridades organizacionais e governamentais, e melhoram os resultados para o Canadá e os cidadãos canadenses.

Tabela 17: Exemplo da competência - visão estratégica

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA	
Posição – Diretor Geral	
<p>Exemplos de comportamentos eficazes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta o contexto e identifica as implicações de questões-chave no meio ambiente • Envolve outras pessoas para garantir o compromisso para implementação <ul style="list-style-type: none"> • Contribui com experiência e <i>insight</i> para o desenvolvimento de prioridades e estratégias organizacionais 	<p>Exemplos de comportamentos ineficazes genéricos para todas as funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não considera as restrições de recursos ao desenvolver estratégias e planos • Permite que problemas do dia a dia obstruam o planejamento crítico de longo prazo • Negligência questões e informações que podem dificultar a implementação de aspectos-chave da visão

continua

COMPETÊNCIA – VISÃO ESTRATÉGICA	
Posição – Diretor Geral	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica visão e prioridades com clareza e convicção • Estabelece estratégias que respondem às prioridades organizacionais que melhoram os resultados para o Canadá e os canadenses 	

Fonte: Government of Canada. (2016b).

A adoção do perfil de competências para a liderança é, na prática, uma resultante da busca do governo do Canadá em prover um serviço público moderno, de resultados, meritocrático, voltado para atender as necessidades da sociedade (Mau, 2009; Forgues-Savage & Wong, 2017).

Forgues-Savage e Wong (2017) destacam que a abordagem de competências do Canadá é holística e amplamente utilizada pelas organizações públicas. Além disso, o perfil de competências abrange todos os funcionários e os temas governamentais de planejamento de sucessão, aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos ecoa em todos os perfis de competência.

Segundo Forgues-Savage e Wong (2017) relatórios da AP apontam que a adoção dos perfis de competência para liderança apresenta tanto dificuldades quanto benefícios. Entre as dificuldades estão a tradução das prioridades e compromissos declarados em medidas concretas, mensuráveis e resultados significativos. Para os níveis de direção mais altos do governo a preocupação tem recaído sobre a gestão de pessoas, renovação do serviço público e planejamento sucessório, incluindo planos de aprendizado para os funcionários que atendem às necessidades de habilidades da AP. Quanto aos benefícios, destaca-se a ampliação do perfil para o nível de funcionário, permitindo que os funcionários identifiquem e demonstrem

excelência e liderança em seu trabalho, além de criarem planos de aprendizado e carreira para desenvolver habilidades de liderança.

De todo o modo, apesar da longa história e do amplo uso das competências de liderança no serviço público canadense, com a aplicação em diversas práticas da gestão de pessoas, existe outro aspecto a ser considerado. D´Aoust (2020), em seu relatório sobre as reformas no serviço público federal canadense nos últimos vinte anos, ressalta que o serviço público, mesmo diante de demandas crescentes não tem alcançado êxito nos seus objetivos e compromissos de renovação. O autor constata uma série de questões na AP e, em especial, relacionadas às práticas de gestão de pessoas para os líderes executivos:

- O mandato dos executivos seniores geralmente não é longo o suficiente para fornecer a estabilidade necessária às suas organizações e permitir que eles obtenham conhecimento suficiente de seu departamento ou agência e seus arquivos complexos;
- A dependência exclusiva das atuais competências e comportamentos de liderança para a seleção, desenvolvimento, desempenho e gestão de talentos de executivos é ineficaz, pois competências de liderança não substituem a expertise e experiência exigida dos executivos com base na natureza e complexidade de suas responsabilidades e da organização.

D´Aoust (2020) destaca que a abordagem facilita a manutenção do status quo na liderança, em razão de seleções que privilegiam a afinidade ao invés de expertise. Além disso, privilegia as competências do ponto de vista da liderança, com foco no futuro e não nos problemas enfrentados no presente. Para o autor, transformam-se questões complexas sobre capacidades, desempenho e competências em preocupações de liderança de pessoal, apontando para necessidade de haver mais líderes especialistas e menos gerente de pessoas, voltados para a entrega de resultados com qualidade.

Assim, o autor sugere uma revisão para a condução dos executivos, propondo as seguintes medidas:

- Formalizar mandatos mais longos para executivos seniores;
- Adotar um modelo de competências mais eficaz, que enfatize a expertise e as qualificações específicas das responsabilidades individuais;
- Aprimorar os processos de avaliação e contratação de pessoal para melhor avaliar e apoiar o desempenho de executivos e candidatos;
- Fornecer aos executivos e gerentes seniores a autoridade e o apoio necessários para lidar efetivamente com um desempenho ruim significativo.

Nesta segunda parte da seção, foi possível observar que os modelos adotados pelo Canadá, EUA e do Reino Unido possuem mais de 30 anos de existência e já passaram por diversas transformações. Todos têm a clara preocupação em possuir um grupo de liderança capaz, buscando fortalecer a AP por meio de comportamentos que privilegiam as relações interpessoais, visão de futuro e entrega de resultados, elementos-chave para enfrentar os desafios da nova gestão pública. Entretanto, é importante observar a inclinação para a ênfase no aspecto comportamental em detrimento da dimensão cognitiva, como se percebe pelos trabalhos de D'Aoust (2020) e Van Wart (2017).

Assim, foi possível conhecer as competências e o formato adotado pelos governos para o perfil de competências nos diversos níveis da AP, sua abrangência, bem como o contexto com questões relacionadas à aplicação da abordagem.

2.2.8 Síntese sobre os Modelos de Competências

Alguns modelos de competências têm sido amplamente discutidos na literatura acadêmica e no contexto da AP internacional. Destacam-se, entre eles, os modelos propostos por Goleman (1999), Dulewicz & Higgs (2003), Quinn e Rohrbaugh (1981) e Van Wart (2017). Além disso, os governos dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido adotaram modelos específicos de competências de liderança.

O modelo CVF foi destacado por sua maturidade e amplo uso no contexto organizacional. O construto do modelo oferece uma diversidade de competências a serem trabalhadas em razão da orientação e contexto organizacional. A atratividade do modelo, ao que parece, está em sua flexibilidade de aplicação nas organizações, permitindo mapear e trabalhar mais de um grupo de competências ao mesmo tempo, no contexto interno. As competências que se apresentam associadas ao modelo possuem o caráter prescritivo do que se deve realizar, mas sem a preocupação com a entrega de resultados.

Já o modelo de competências desenvolvido por Goleman, traz uma nova visão ao campo das competências, identificando as competências emocionais para orientar e garantir que a liderança desempenhe o seu melhor papel e alcançar os resultados necessários. Segundo essa proposição, a melhor capacidade de liderança advém do uso equilibrado das emoções. É por meio da melhor interação, integração e transparência que se obtém os melhores resultados com os liderados. O modelo de Goleman, que surge posteriormente ao modelo de Quinn e Rohrbaugh, é um modelo que privilegia a dimensão pessoal na abordagem de competências, focando exclusivamente nas competências emocionais.

No modelo de Dulewicz e Higgs (2003), percebe-se a combinação de elementos presentes nos modelos de Quinn e Rohrbaugh (1981) e Goleman (1999), com maior detalhamento das competências. Apesar do destaque para a importância das competências emocionais, o modelo incorpora a atenção os aspectos práticos e intelectuais da gestão.

Ampliando ainda mais a visão sobre a aplicação de modelos de competências para liderança, Van Wart (2017) desenvolveu uma abordagem sistêmica para o líder na organização pública. No seu modelo a liderança é vista como um processo linear causal, incorporando, explicitamente, ao contrário dos modelos citados anteriormente, elementos de avaliação de contexto, da organização, dos limites e possibilidades, para servirem de parâmetros para a aplicação das competências. O modelo desenvolvido por Van Wart (2017) permite visualizar

a complexidade inerente à aplicação do conceito de competências, permitindo que os líderes, a partir da realidade identificada, reconheçam os estilos de liderança, comportamentos e atributos que devem priorizar para o seu pleno desempenho.

Em relação aos modelos de competências para liderança na AP, os modelos adotados pelo Canadá, EUA e Reino Unido possuem mais de 30 anos de existência e passaram por diversas transformações. Esses modelos demonstram uma clara preocupação em estabelecer um grupo de liderança capacitado, visando fortalecer a AP por meio da integridade, eficácia e adequação das políticas e atividades governamentais.

Os modelos são aplicados em diferentes subsistemas da gestão de pessoas, como o recrutamento e seleção, desempenho e desenvolvimento. Suas estruturas estão voltadas para comportamentos que privilegiam as relações interpessoais, visão de futuro e entrega de resultados, elementos-chave para o enfrentamento dos desafios em que se insere a nova gestão pública.

O modelo americano é o mais extenso em relação à quantidade de competências, possuindo vinte e oito competências. É possível perceber que é um modelo mais pragmático, voltado, em boa parte, para questões mais endógenas do que exógenas, com uma preocupação em criar uma liderança mais proativa e empreendedora. Destacam-se entre as competências básicas a integridade e honestidade, que servem como elementos-base de atuação do servidor público sendo centrais na construção de confiança entre líder e liderado, e consequentemente na obtenção de resultados. No entanto, o modelo não destaca a inovação como um elemento de preocupação para a AP.

Por sua vez, o modelo do Reino Unido, revisado em 2013, descreve as competências cumulativamente, considerando os níveis organizacionais, com a definição de comportamentos eficazes e ineficazes, facilitando o entendimento e o alinhamento entre indivíduos e organização. Esse modelo ressalta a importância do líder em relação à inovação, diversidade,

utilização adequada dos recursos do contribuinte e obtenção de resultados de valor e em tempo hábil para a sociedade. Ele está alinhado com as atuais demandas de uma Administração Pública inclusiva, colaborativa, articulada, agregadora de valor, ágil e focada em resultados.

O Canadá, com seu modelo mais recente, é um modelo de competências mais enxuto, com seis competências. O país reformulou seu modelo inserindo as competências de promoção da inovação e a articulação com parceiros, competências necessárias às novas exigências confrontadas pela AP em uma realidade cada vez mais complexa. Esse modelo sugere a busca por uma AP moderna, inovadora, inclusiva, íntegra e colaborativa, possibilitando aos líderes atuarem em direção aos anseios da sociedade. Da mesma forma que o modelo britânico, o modelo canadense trabalha os descritores de competências de forma clara, orientando os comportamentos eficazes e ineficazes nas competências. Esse formato facilita a compreensão em relação ao modelo americano, que se restringe a descrever as competências em cada uma das cinco dimensões centrais.

Assim, a partir dos modelos de competências de liderança dos países referenciados, pode-se realçar os principais pontos de convergência e divergência entre eles:

Convergências:

- **Visão Estratégica:** Todos os modelos destacam a importância da liderança em possuir uma visão clara e estratégica, capaz de orientar a organização na direção correta e adaptar-se às mudanças do ambiente.
- **Orientação para Resultados:** Os modelos concordam que os líderes devem ser focados em alcançar resultados tangíveis e positivos, estabelecendo metas claras e mensuráveis, bem como monitorando e avaliando o progresso em direção a esses resultados.

- **Liderança Transformadora:** A capacidade de inspirar, motivar e engajar as equipes é valorizada em todos os modelos. Os líderes devem ter habilidades de comunicação eficaz, resolução de problemas, pensamento crítico e tomada de decisão para impulsionar a mudança e obter melhores resultados.
- **Desenvolvimento de Pessoas:** A importância de desenvolver e capacitar as equipes é uma convergência nos modelos. Os líderes devem promover um ambiente de aprendizado contínuo, fornecer *feedback* construtivo, orientação e apoiar o crescimento profissional dos colaboradores.

Divergências:

- **Contexto e Cultura:** Cada modelo de competências é desenvolvido em um contexto específico, refletindo as particularidades e demandas de liderança desse ambiente.
- **Ênfase em Competências Específicas:** Cada modelo pode enfatizar competências específicas com base nas necessidades e expectativas locais. Por exemplo, o Modelo de Competências do SES dos EUA enfatiza habilidades políticas e colaboração, enquanto o modelo da ENAP para o gestor público brasileiro destaca a capacidade de governança e articulação institucional.
- **Terminologia e Abordagem:** Os modelos usam terminologia e abordagens diferentes para descrever as competências de liderança. Alguns se concentram mais em habilidades técnicas, enquanto outros enfatizam habilidades comportamentais, emocionais ou éticas. Um exemplo disso é que o modelo canadense tende a enfatizar tanto habilidades técnicas quanto comportamentais, preocupado em desenvolver uma liderança mais colaborativa e relacional, enquanto o modelo do SES nos Estados Unidos também destaca habilidades comportamentais e éticas, com ênfase em liderança empreendedora.

- **Estrutura e Níveis de Competência:** Os modelos possuem estruturas diferentes para descrever as competências de liderança e podem ser aplicados em diferentes níveis hierárquicos ou de responsabilidade. Alguns modelos são mais abrangentes, enquanto outros são mais específicos em relação aos níveis de liderança. O Canadá é um exemplo, pois seu modelo abrange comportamentos para vários níveis, enquanto o dos Estados Unidos é generalista.

Nesta seção, foram abordados alguns dos principais modelos de competências referenciados na literatura, bem como os modelos adotado por países com ampla experiência no uso de modelos de competências de liderança na AP. Dessa forma, foi possível conhecer as competências e estruturas adotadas pelos governos para orientar a formação e o desenvolvimento dos gestores públicos nesses países, o contexto com questões relacionadas a aplicação da abordagem, bem como os principais pontos de convergência e divergência.

Na próxima seção, será apresentado um panorama da APFB, considerando o atual contexto de exigências e expectativas da sociedade, que orientam a necessidade de desenvolvimento dos servidores, bem como a aplicação dos modelos de competências de liderança para o servidor público brasileiro.

2.3 Administração Pública Federal Brasileira: Um Panorama Geral

A seguir será apresentado o contexto internacional e nacional da AP, com suas características e abordagens atuais, bem como clarificada a estrutura do poder executivo federal brasileiro, que vem dar espaço para as diretrizes de desenvolvimento dos servidores e à aplicação do modelo de competências de liderança da APFB.

2.3.1 Contexto Nacional

Sem intenção de exaurir todo o conteúdo relativo ao tema, serão apresentados os principais contornos e características das transformações ocorridas nos últimos trinta anos. O objetivo é fornecer um breve retrato da APFB, bem como apresentar a evolução da atenção dada ao desenvolvimento dos servidores, finalizando com o atual modelo de competências de liderança para o serviço público federal brasileiro.

A APFB tem passado por diversas transformações ao longo da história. Inicialmente, o modelo patrimonialista predominava, tendo sua origem no período colonial. Segundo Bresser-Pereira (1998), o modelo caracteriza-se pelo Estado sendo visto como patrimônio daqueles que o governam, sem separação entre a coisa pública e a coisa privada. O clientelismo, o pessoalismo, o apadrinhamento, a corrupção e o nepotismo são características desse modelo.

Posteriormente, surge o modelo burocrático, que busca a impessoalidade nas relações sendo fundamentado na teoria da administração científica de Taylor, espelhando também os princípios para a boa eficiência preconizados por ele (Campelo, 2010). Esse modelo se baseia em estruturas hierarquizadas, divisão clara de tarefas e responsabilidades, rompendo com o favoritismo e adotando uma lógica de carreira e contratações. Esses elementos visam reduzir conflitos de interesse e abusos de poder (Medeiros, 2006), além de promover a melhoria da qualidade e produtividade organizacional.

Na década de 1990, surge o modelo da nova gestão pública, caracterizado pela aplicação dos conceitos e técnicas de gestão empresarial na AP, com ênfase na descentralização e na flexibilização em todos os governos e em suas estruturas regionais e locais (Bresser-Pereira, 1996). Esse processo de mudança visa aprimorar as estruturas administrativas, gerenciais e normativas da APFB. Segundo Gomes e Martins (2013), busca-se a compatibilização entre política e administração, bem como a valorização da democracia e da burocracia.

Para Gomes e Martins (2013), o Brasil busca superar o Estado patrimonialista e adotar um Estado fundamentado no Estado de Direito e no Estado Social, que garanta direitos aos cidadãos de maneira semelhante às democracias consolidadas.

Nesse contexto de superação do modelo patrimonialista para a nova gestão pública a APFB implementou diversas transformações nos últimos trinta anos, a começar pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, com os seguintes contornos:

“(1) descentralização, do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes cada vez mais autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos, substituindo as estruturas piramidais; (4) organizações flexíveis em vez de unitárias e monolíticas, permitindo a multiplicidade de ideias, competição administrada e gestão de conflitos; (5) pressuposto de confiança limitada e não da desconfiança total; (6) controle por resultados, a posteriori, em vez do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos e (7) administração voltada para o atendimento do cidadão, em vez de autorreferida.” (Pereira, 1997, p.12)

O plano é influenciado pelo modelo de administração gerencial, caracterizado pelo uso de conceitos e técnicas de gestão das empresas privadas na AP. O modelo adotado no Brasil na metade dos anos 1990, surgiu no pós-guerra e com mais ênfase nos países centrais nas décadas de 1970 e 1980, em decorrência da crise do petróleo e necessidades fiscais, reconfiguração do papel do Estado, busca de melhoria de gestão e desempenho, descentralização e flexibilização dos governos e de suas estruturas, para atender às demandas empresariais e sociais (Cavalcante, 2017).

2.3.2 Influência das Transformações Internacionais

Autores como Pollit e Bouckaert (2002), Christensen (2012), Dan e Pollitt (2015), Cavalcante (2017), Cavalcante e Pires (2018), Hyndman e Lapsley (2016) e Wildberger e Gileá (2020) oferecem uma compreensão abrangente sobre a evolução e o funcionamento do modelo da nova gestão pública, destacando diferentes enfoques e contextos, bem como constatando assimetrias na sua implantação, correlação com sucesso econômico e entendimento de sua aplicação em diferentes momentos e por diferentes correntes políticas.

O modelo adotado no Brasil foi baseado no modelo do Reino Unido, com ênfase em princípios como flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (Matias-Pereira, 2008). Cavalcante (2017) apresenta a caracterização proposta por Dunleavy et al. (2005), recorrente na literatura sobre a nova gestão pública, que estrutura o modelo em três grandes dimensões:

1. **Desagregação:** divisão do setor público em hierarquias mais amplas e internamente mais planas, além da criação de sistemas gerenciais e de informações para facilitar o controle, resultando em práticas mais flexíveis nas áreas de pessoal, tecnologia da informação, compras etc.
2. **Concorrência:** introdução da separação comprador/prestador nas estruturas governamentais, com vistas a promover múltiplas formas diferentes de prestação de serviços e criar (mais) competição entre potenciais prestadores, especialmente por recursos financeiros. As áreas centrais da AP e a provisão pública foram encolhidas e os fornecedores foram diversificados.
3. **Incentivação:** o foco na motivação de gestores e equipes se restringe aos incentivos pecuniários de desempenho.

Wildberger e Gileá (2020) adicionam uma quarta dimensão às apresentadas por Dunleavy et al. (2005), relacionada à mudança na visão do Estado em relação ao cidadão. Os autores apresentam uma diferença adicional ao modelo anterior:

“Na AP tradicional, o cidadão era visto como usuário do serviço público, enquanto, no *new public management*, no primeiro momento ele passa a ser um cliente, devendo o serviço público ser prestado de forma eficiente e, posteriormente, se eleva ao status de consumidor, devendo a atividade estatal ter uma preocupação constante com a efetividade e qualidade do serviço prestado, além da satisfação do cidadão.” (Wildberger & Gileá, 2020, p 6.)

O modelo gerencial enfatiza a gestão por resultados e novas práticas de relações de trabalho voltadas para a produtividade e a especialização da AP (Pollitt, 2007; Christensen e Laegreid, 2007). Nesse contexto, Peters e Piore (2010, p. 25) concluem que o desafio de longo prazo está em "desenhar organizações que combinem eficiência e capacidade de prover serviços, com a natureza uniforme e legalista das organizações hierarquizadas".

Cavalcante (2017) destaca que esse período de reformas resulta em uma série de revisões de legislação, do papel do Estado, das suas estratégias de tomada de decisão e de implementação de políticas públicas que, segundo o autor, apresentaram e continuam apresentando configurações e resultados heterogêneos. O autor ressalta ainda a característica abrangente do fenômeno, que se difundiu não só em países desenvolvidos, mas também foram experimentadas em países em desenvolvimento em todas as partes do mundo.

No Brasil, durante o período de 1994 a 2003, a gestão pública foi marcada por uma forte preocupação com o tamanho do Estado e o ajuste fiscal. Por outro lado, foi menos efetivo em outras mudanças voltadas para flexibilização e racionalização e publicização, como a criação de agências executivas, avaliação estrutural e organizações sociais (Cavalcante & Carvalho, 2017).

Os anos subsequentes têm sido de continuidade de mudanças no âmbito da AP brasileira. Influenciada pela nova configuração global, com as consequentes transformações na sociedade, abriu-se campo para o surgimento de um novo modelo nomeado de pós-nova gestão pública. O novo modelo visa a superação de algumas lacunas decorrentes das configurações do modelo da nova gestão pública (Cavalcante, 2017; Karataş, 2019).

De acordo com Karataş (2019), alguns aspectos críticos do modelo da nova gestão pública possibilitaram o desenvolvimento do modelo mais recente da pós-nova gestão pública, tais como:

- Ambiguidade e fragmentação de papéis como resultado de mudança estrutural e descentralização em instituições.
- Aumento do número de organizações de propósito único e especialização vertical.
- Negligência na cooperação entre os atores.
- Autonomia de gestão excessiva.

Essa nova era na AP pode ser caracterizada de diversas maneiras, a depender dos métodos empregados e pressupostos: gestão do valor público (Moore, 2002) *digital-era governance* (Dunleavy et al., 2005), Estado neo-weberiano (Pollitt & Bouckaert, 2011), *big governance* (Levi-Faur, 2012) e *post-new public management* (Christensen, 2012).

O termo *Post-New Public Management* (PNPM) é utilizado como uma denominação genérica para definir e/ou descrever diferentes tendências de reforma e identificar esse novo modelo de AP (Cavalcante, 2017; Karataş, 2019).

Assim, o PNPM é uma evolução e somatório de diferentes abordagens e preocupações e baseia-se por: coordenação governamental; visão holística e integrativa da AP; sociedade civil como parceiro do governo; abandono do formalismo nas relações com os demais atores e governança como diretriz principal (Dunleavy et al., 2005; Christensen, 2012; Cavalcante & Camões, 2015).

Para Christensen (2012), esse novo modelo apresenta uma reconfiguração dos modelos de contrato e prestação de serviços. O modelo busca ainda aumento da eficiência, nova centralização do papel da AP ao invés do foco no mercado do modelo do gerencialismo, bem como remete a uma governança de resultados ao estilo de organizações privadas.

O PNPM traz no seu interior uma mudança profunda no papel da sociedade na formulação e controle das políticas públicas. Para Cavalcante (2017), há uma mudança de posicionamento do cidadão dentro do novo modelo, pois se na vigência do *new public management* este passou de usuário para cliente e posteriormente consumidor, agora esse cidadão assume um papel de relevância no ciclo das políticas públicas, sendo o principal interlocutor e parceiro do governo, passando a ser uma voz ativa dentro do processo estatal.

O novo modelo se pauta pela busca, por meio da ação conjunta governo-sociedade, de modo a obter soluções criativas que ultrapassem a mentalidade de foco processual dos modelos anteriores (Dunleavy et al., 2005; Christensen, 2012; Cavalcante, 2017; 2019).

Da mesma forma, Cavalcante e Camões (2015) identificam novas tendências e características do PNPM, tais como colaboração e parceiras, redes, visão integrada e holística da AP, *accountability* e responsividade, participação e engajamento, liderança, coordenação e controle, governo digital e fortalecimento da burocracia pública.

Outros aspectos como eficiência e qualidade dos serviços públicos, equidade, descentralização, foco no cidadão persistem, mas não estão mais associadas ao modelo de nova gestão pública e não são foco central do novo modelo. O autor identifica, ainda, que nessas transformações não há a dominância de um pensamento reformista.

Atualmente, o debate em torno dos modelos de AP aponta a existência de aspectos comuns entre eles, que redesenham a atuação do Estado e da sociedade, bem como os resultados a serem alcançados (Osborne, 2006, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2011; Cavalcante & Camões, 2015):

- O papel central do Estado no desenvolvimento econômico e no bem-estar social.
- A busca pela melhoria da governança e pelo desenvolvimento de novas competências pelo Estado, visando fortalecer e aprimorar as burocracias, em resposta às críticas dirigidas à nova gestão pública.
- A promoção da interação com a sociedade, por meio do estabelecimento de redes e da participação social no processo decisório.

Nesse contexto, autores como Moore (2002), Osborne (2006, 2010) e Pollitt e Bouckaert (2011) sugerem que a PNPM surge como resultado de elementos decorrentes da nova realidade, impulsionada pelas transformações econômicas, produtivas e socioculturais trazidas pelas tecnologias e pela internet. Essa abordagem é considerada complementar ao modelo da nova gestão pública, uma vez que mantém diversas características desse modelo.

2.3.3 Principais Transformações e Desafios Atuais

As principais transformações que vem ocorrendo no contexto brasileiro, se caracterizam pelo amplo uso das tecnologias de comunicação e informação (TCI) e nas ações que visam aumentar a transparência, interação e participação do cidadão (Romão, 2016).

No âmbito da participação da sociedade, Romão (2016) destaca a importância da criação pelo Decreto n.º 8243, datado de 23 de maio de 2014, que institui a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS). Em síntese, o decreto conceitua as seguintes instâncias e mecanismos de participação institucional: conselho de políticas públicas, comissão de políticas públicas, conferência nacional, ouvidoria pública federal, mesa de diálogo, fórum interconselhos, audiência pública, consultas públicas e ambiente virtual de participação social, além de instituir um conceito de sociedade civil aplicável à PNPS e ao SNPS.

Entretanto, essa política foi revisada pelo Decreto n.º 9759, de 11 de abril de 2019, que estabeleceu diretrizes, regras e limitações para colegiados da APFB, trazendo dessa forma, algumas dificuldades ao aprofundamento do processo participativo da sociedade.

Do ponto de vista do uso das TCI's na AP, visando a melhoria de seus serviços e resultados, um marco importante é o lançamento, no ano 2000, da política de governo eletrônico, baseada em três eixos fundamentais de ação: interação com o cidadão, melhoria da gestão interna, e integração com parceiros e fornecedores (Capella, 2010).

Para Cristóvam et al. (2020), tal aplicação pode ser nomeada por e-governança e se desdobra em:

1. e-Administração Pública, que pressupõe a melhoria dos processos governamentais e do trabalho interno do setor público com a utilização das TICs;
2. e-Serviços Públicos, que visam a melhoria na prestação de serviços ao cidadão;
3. e-Democracia, que visa maior e mais ativa participação do cidadão, por meio do uso das tecnologias de informação e comunicação no processo democrático.

No Brasil, segundo os autores, a AP eletrônica pode ser observada em diversas ações, seguindo os princípios de eficiência (buscando a máxima satisfação do cidadão usuário), universalidade (maximizando a disponibilidade desses serviços) e atualidade (garantindo que os avanços tecnológicos na comunicação e informação sejam instrumentais para as ações públicas de concretização dos direitos sociais).

Albuquerque et al. (2017) e Cristóvam et al. (2020) destacam a importância do governo digital para a prestação de serviços públicos e participação do cidadão, reforçando o desafio de priorizar os cidadãos no contexto da AP contemporânea.

Já Guimarães e Medeiros (2005) e Albuquerque et al. (2017) apontam para a necessidade de ações efetivas que potencializem a participação, entre as quais o acesso à internet pelos cidadãos e melhoria do acesso às consultas públicas na internet.

Entretanto, o tamanho, a complexidade, a centralização e o rito burocrático, bem como o contexto de desigualdade social, ainda dificultam a velocidade, a satisfação do cidadão e a eficiência da AP (Motta, 2007; Schiefler, et al., 2020).

Para Miranda e Kempfe (2018), apesar da evolução da AP brasileira, alguns desafios ainda persistem:

- Criar mecanismos que efetivem o controle social e promovam a democracia;
- Internalizar na AP, com os devidos ajustes, técnicas privadas de gerência administrativa;
- Melhor empregar a publicização e privatização;
- Ampliar a atuação do estado em prol do atendimento das necessidades públicas;
- Conferir novas perspectivas ao conceito de eficiência pública;
- Dar maior atenção à efetividade da atuação estatal;
- Conjugar governabilidade e governança, e
- Implantar amplamente mecanismos mais céleres de resolução de conflitos no âmbito da AP e dos contratos administrativos.

Entretanto, mesmo diante da complexidade e dos desafios oriundos do tamanho e da conjunta nacional, o governo do Brasil oferece atualmente serviços em uma única plataforma para 115 milhões de brasileiros e teve seu modelo de governo digital reconhecido pelo Banco Mundial como o 7º país com a mais alta maturidade em Governo Digital no mundo, entre 198 economias pelo mundo (Dener et al., 2021).

O índice avalia quatro aspectos: suporte aos principais sistemas de governo, o aprimoramento da prestação de serviços, a integração do engajamento do cidadão e incentivo às habilidades digitais das pessoas no setor público bem como ao regime legal e regulatório apropriado, à capacitação e à inovação. O governo do Brasil tem apresentado evolução em todas essas áreas, com diversas iniciativas implementadas, como a disponibilização da carteira de motorista digital (Serpro, 2022).

Além disso, outro aspecto a ser destacado recai sobre o foco na governança pública. O Tribunal de Contas da União (TCU) é um dos principais órgãos propagadores da governança pública, por possuir a competência de controle da AP executiva. O TCU tem também o papel de orientação e de buscar aprimorar a governança pública, estabelecendo boas práticas, diretrizes e modelos. Conforme divulgado no Referencial Básico de Governança do TCU (2020), a Corte de Contas tem se empenhado ativamente em melhorar a capacidade de governar e gerir, acompanhando sistematicamente a evolução das práticas a serem adotadas pela APFB.

Segundo Correio e Correio (2019, p.9), entre as práticas adotadas pelos diversos órgãos da APFB estão:

- Definir e comunicar formalmente papéis e responsabilidades para a governança corporativa;
- Dispor de um comitê de direção estratégica que auxilia nas decisões relativas às diretrizes, estratégias, políticas e no acompanhamento da gestão institucional (conselho);
- Realizar avaliações sobre a definição e compreensão dos papéis e das responsabilidades organizacionais;
- Dispor de um código de ética formalmente instituído, bem como divulgar e monitorar o seu cumprimento.

Entretanto, considerando o relatório de governança do TCU de 2018 e 2021, é possível constatar que, de forma geral, a AP brasileira, quando considerado o conjunto geral de órgãos na esfera federal, ainda sofre com uma assimetria entre a existência de políticas e a busca de práticas que visem atender aos desafios da atualidade, como governança, busca por resultados, transparência e *accountability*, com a realidade existente nas organizações públicas.

Esses desafios corroboram a constatação de Paes de Paula et al. (2010), no que se refere às consequências dos problemas da AP, pois refletem na incapacidade de atender, de forma

eficaz e tempestiva, às necessidades dos cidadãos, bem como na falta de motivação dos funcionários e desvalorização do próprio conceito de missão de serviço público.

O que parece evidente é que as características da APFB, com viés de maior abertura à participação social, transparência, governança e gestão de resultados, ainda coexistem com elementos característicos dos modelos burocrático processual e patrimonialistas, presentes no modelo mental da gestão pública brasileira (Costa, 2012; Steglich, 2019; Irineu, 2020), e impactam na absorção integral das propostas oferecidas pelo novo modelo de AP.

Nesse sentido, considerando as exigências e os desafios decorrentes das novas características da gestão pública, a OCDE apontou, em 2010, a gestão por competências como ferramenta poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, devendo ser considerada uma prioridade para a APFB. Evaristo et al. (2019) confirmam que o desenvolvimento de competências dos servidores ganhou importância e tem sido central para o desenvolvimento das práticas idealizadas para a governança pública, principalmente a gestão por resultados.

A seguir, será apresentado uma breve descrição da estrutura do poder executivo, que serve como contexto para a aplicação da política de desenvolvimento de pessoas do governo brasileiro, com o modelo de competências a ser trabalhado visando à modernização da governança pública.

2.3.4 Estrutura do Poder Executivo Federal

Para uma melhor compreensão do contexto no qual esta pesquisa se insere, torna-se relevante apresentar a estrutura da APFB. A APFB está composta por três poderes: executivo, judiciário e legislativo e as forças armadas, sendo o poder executivo liderado pelo Presidente da República e por seus ministros de estado.

Conforme o Decreto-Lei 200/1967, a APFB no poder executivo do governo é dividida da seguinte forma:

I - Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas.

Desde 1950, a APFB adotou a prática dos conselhos como espaços organizados e institucionalizados para a cogestão da tomada de decisões políticas. Uma ampla gama de conselhos, presta assistência ou aconselhamento ao Presidente (OCDE, 2010), incluindo a Comissão de Ética Pública da Presidência da República, a Secretária de Comunicação Social — um órgão essencial da Presidência, o Conselho Nacional da Amazônia Legal, entre outros.

A administração direta no governo federal é composta por 18 ministérios, duas secretarias e três órgãos de apoio com status ministerial. Esses ministérios são parte da AP direta, pois dependem e se reportam ao Presidente.

A força de trabalho direta e ativa da administração direta, autárquica e fundacional do poder executivo federal brasileiro é retratada na Tabela 18:

Tabela 18: *Composição da força de trabalho no poder executivo federal brasileiro*

COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	QUANTIDADE
Com vínculo (servidores ocupantes de cargos permanentes)	453.729
Sem vínculo (servidores públicos sem vínculo permanente nomeados para cargos comissionados)	5.430
Temporário	70.091
Requisitados de outros órgãos ou poderes	4.369

Fonte: Painel Raio X (2021)

A AP indireta é composta por entidades com personalidade jurídica, tais como as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Em geral, essas unidades são entidades ou órgãos federais responsáveis por implementar políticas instruídas pelos ministérios aos quais estão vinculadas:

- **As autarquias** são responsáveis pela entrega dos serviços públicos à população, como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e o Instituto Nacional do Seguro Social.
- **As agências reguladoras** foram criadas para controlar os serviços públicos prestados por empresas privadas em áreas como eletricidade, telecomunicações, transportes e saúde, além de garantir a qualidade desses serviços e estabelecer regras para cada setor a fim de oferecer segurança aos investidores, como a Agência Nacional de Energia Elétrica.
- **As fundações públicas** são organizações sem fins lucrativos que executam atividades que não requerem a intervenção das entidades de direito público, como a Fundação Biblioteca Nacional. Embora possuam autonomia administrativa, grande parte delas é financiada pelo Tesouro.

Além das agências reguladoras, existem cerca de 150 órgãos e entidades vinculados ao governo federal que atuam em diversos setores, tais como previdência social, pesquisa, direitos de propriedade, desenvolvimento regional, saúde, educação, entre outros.

Cabe destacar, ainda, a atuação de instituições ligadas ao governo federal em diferentes setores, tais como Banco do Brasil, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social,

Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Correios, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Empresa de Pesquisa Energética.

Outra dimensão do governo federal está na sua atuação indireta na produção industrial em diversos setores, por meio de empresas públicas ou sociedades de economia mista. A Petrobras, empresa de petróleo brasileira é um exemplo, operando em diferentes áreas do setor energético, desde a exploração e extração até a distribuição. Essas empresas são influenciadas pelo governo, uma vez que são geridas por conselhos de administração e fiscal, cujos membros são nomeados pelo Presidente após a recomendação do ministério responsável pelo setor (OCDE, 2010).

É possível constatar o gigantismo da APFB e a sua complexidade de órgãos, bem como a abrangência de sua atuação. Nela, coexistem agências reguladoras e órgãos com atuação direta na economia, revelando um Estado moderno, mas também intervencionista. Esse contexto apresenta desafios complexos para a implementação de uma política nacional de desenvolvimento de servidores públicos.

A seguir, será apresentada a política de desenvolvimento de servidores, que visa orientar os órgãos da APFB no sentido de criar uma força de trabalho capaz de enfrentar os desafios existentes no contexto nacional.

2.3.5 Desenvolvimento dos Servidores Públicos Federais nos últimos 25 anos

A estrutura e as políticas de gestão da AP, principalmente no âmbito federal, vêm sofrendo fortes transformações ao longo das últimas décadas. No campo da gestão de pessoal, a preocupação com o desenvolvimento do servidor público começa a ser destacada nos últimos vinte e cinco anos, conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19: *Decretos de capacitação na Administração Pública Brasileira*

DECRETOS DE CAPACITAÇÃO E ABORDAGEM	
Decreto nº 1.648, de 27 de setembro de 1995	Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos ou outros eventos similares, que se realizarem no País, e dá outras providências.
Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Dá limites a contratação de capacitação de entes privados em áreas chaves e limita a participação de cursos fora da sede de trabalho.
Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a APFB direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Dá foco no controle e resultados da capacitação, na ampliação da sinergia com a avaliação de desempenho e nos requisitos para promoção nas carreiras, bem como a uma maior relevância da capacitação por meio do acompanhamento de Comissão Interministerial.
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Institui a Política Nacional e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da APFB direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Altera o comitê gestor da PNDP, insere o tema das competências e aperfeiçoa regulamentações para capacitação do servidor
Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Dispõe sobre a PNDP da APFB direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Se destacam a inclusão das práticas do voluntariado nas possibilidades de licença de capacitação, avaliação de riscos para as ações de desenvolvimento previstas.
Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020	Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a PNDP da APFB direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Destaque para o papel da ENAP em uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo Federal.

O Decreto n.º 2.029 de 11 de outubro de 1996, que dispunha sobre as atividades de capacitação do servidor público, foi substituído pelo Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998, que estabeleceu uma política mais abrangente de capacitação. Neste último decreto, destaca-se a preocupação em aprimorar as capacidades dos servidores públicos para apoiar a modernização do Estado, bem como um maior enfoque no planejamento do desenvolvimento desses servidores.

Em 23 de fevereiro de 2006, foi implementado o Decreto nº 5.707, revogando o Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. Esse decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual orienta o desenvolvimento dos servidores

públicos de acordo com o modelo de competências, no âmbito da APFB. Seu propósito é incentivar e promover a melhoria da qualidade e desempenho dos servidores públicos.

A nova política reforça o processo de planejamento, execução e gestão da capacitação nos órgãos, com a coordenação dos planos pela ENAP. Além disso, é criado um comitê gestor responsável por acompanhar, avaliar e orientar as políticas de capacitação dos órgãos federais, sendo constituído por representantes da Secretaria de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão e da ENAP. Dentre suas atribuições, destacam-se a avaliação dos relatórios anuais dos órgãos e entidades para verificar a conformidade com as diretrizes da PNDP, a orientação na alocação de recursos para capacitação dos servidores, a disseminação da PNDP entre os dirigentes, profissionais de recursos humanos e servidores públicos federais, bem como a fiscalização do cumprimento do Decreto nº 5.707/06.

A PNDP visa aprimorar a articulação das estruturas de capacitação da APFB, por meio de um processo integrado que engloba o levantamento de necessidades e capacidades existentes, o planejamento, a execução e avaliação das ações de capacitação entre os órgãos da administração direta e a ENAP. A execução da política deve ocorrer por meio da implantação do modelo e gestão por competências, o qual visa apoiar o desenvolvimento das competências individuais, institucionais e gerenciais alinhadas aos desafios e objetivos dos órgãos. Para Amaral (2006, p. 555), a política destaca a preocupação e a importância da capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de direção e assessoramento superiores.

A estrutura da PNDP moderniza as práticas de capacitação, dando abertura a novos formatos de aprendizagem. Nesse sentido, tanto as aprendizagens formais quanto as informais, são destacadas como ações que possibilitam a troca e o aprimoramento do conhecimento, podendo ser em modo presencial ou a distância. Além disso, fortalece o papel da atuação em rede de parcerias entre escolas de governo.

Carvalho (2011) destaca que a PNDP dá as escolas de governo prioridade para as ofertas de capacitação do servidor público, sob a coordenação da ENAP. Fonseca et al. (2015) destacam a complexidade e a heterogeneidade de estruturas e práticas no serviço público, como um dos grandes desafios a serem superados pela rede de escolas de governo na oferta de capacitação alinhada aos desafios de transformação da APFB.

Amaral (2006, p. 554) ressalta os ganhos do PNDP:

“A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho”.

A atenção dada pela PNDP às competências, bem como o modelo de competências de liderança desenvolvido pela ENAP em 2021, estão em consonância com as práticas difundidas de desenvolvimento em torno da liderança em outros países.

Horton (2000) destaca que a implementação do modelo no serviço público surge no movimento da *New Public Management*. Assim, o modelo de gestão por competências é encontrado em diversos países como Canadá, EUA, Reino Unido, Bélgica, Finlândia, Holanda, França e Alemanha (OCDE, 2010).

O modelo é uma resposta encontrada por diversos países para melhorar os resultados e a qualidade e, assim, enfrentar os desafios competitivos e globalizados do mundo (Halligan, 2010; Bandeira et al., 2017).

A política reforça a busca pela modernização do modelo de gestão de pessoas, por meio da ênfase na gestão de pessoas por competências. A política vai ao encontro das transformações propostas pela OCDE em 2010, com priorização da gestão por competências na gestão de pessoas. A OCDE (2010) destaca a importância da meritocracia, da promoção de políticas

voltadas à mobilidade, da identificação e mensuração de competências, da transferência de conhecimento e do fortalecimento das unidades de gestão de pessoas como formas de fortalecer a AP.

Entretanto, a mesma organização alerta para possíveis dificuldades em decorrência de mudanças sucessivas nas políticas, bem como para outras decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro.

Brantes (2012) analisou as mudanças pós-implantação da PNDP na condução do desenvolvimento dos servidores em instituições do poder executivo da APFB, envolvendo 105 profissionais de gestão de pessoas, constatando diferentes níveis na abordagem de desenvolvimento por competências. Para o autor, a maioria das instituições enfrentava dificuldades para implantar com êxito o modelo baseado em competências. A autora destaca ainda que os aspectos culturais, o distanciamento e o papel orientador do comitê gestor da PNDP, compõem o contexto das dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento da abordagem.

Pantoja et al. (2012, p. 5) também relatam que poucas instituições alcançam uma estrutura que tenha seus sistemas de gestão alinhados com o foco da gestão por competências. Na visão dos autores, as barreiras podem decorrer da estrutura legal e dos aspectos culturais da APFB.

Mais recentemente, o Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 revogou o Decreto presidencial nº 5.707/2006 e revisou alguns aspectos da PNDP, sendo regulamentado pela Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, editada pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGDP) do Ministério da Economia. O decreto altera alguns termos, mas sem revisar os objetivos centrais da política.

O Decreto nº 5.707/2006 tinha o objetivo de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público;

adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual. Esse objetivo deve ser concretizado por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos das instituições.

Já o Decreto nº 9.991/2019 possui o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da APFB direta, autárquica e fundacional. Este último decreto entende por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo e função.

Entre as diferenças observadas nos dois decretos estão as seguintes:

- Maior ênfase no papel do órgão central em controlar e avaliar os Planos de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) dos órgãos junto à ENAP;
- Maior detalhamento de informações nos PDP, com alinhamento de objetivos e mudanças futuras, além de uma preocupação com o desenvolvimento de competências transversais e gerenciais para os servidores públicos;
- Incentivo ao uso das universidades federais na capacitação do servidor público;
- Maior preocupação com a gestão de riscos na execução das capacitações.

Por último, o Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020, complementa a visão trazida pelo anterior, destacando a ENAP como responsável por estabelecer diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas, em conjunto com as demais escolas de governo e unidades administrativas do Poder Executivo Federal. O decreto também enfatiza que o desenvolvimento do servidor deve contemplar a inovação, a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e menciona atividades como o desenvolvimento continuado de servidores públicos, programas de pós-graduação, fomento à

pesquisa e inovação, prospecção e difusão de conhecimento, e desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

Assim, a PNDP é um elemento estratégico de apoio à transformação da APFB, vindo ao encontro das transformações propostas pela OCDE (2010). A PNDP tem por princípio o desenvolvimento de competências o seu alinhamento aos desafios e objetivos estratégicos da organização (Pires et al., 2005; de Souza & de Souza, 2018; Ferreira et al., 2019).

Seus objetivos e diretrizes estão alinhadas aos pressupostos da PNPM, que visam a uma AP mais transparente, participativa, articuladora de diferentes atores sociais, focada em resultados, com um modelo de governança orientado pela inovação, criação de valor, qualidade, resultados e integridade, conforme sugerem Moore (2002), Osborne (2006), Dunvaley (2005) e Peters (2010).

O contexto da gestão pública reforça a necessidade de servidores públicos capacitados para resolver problemas complexos, integrar diversos atores sociais e econômicos na construção e avaliação de políticas e serviços públicos, e possuir elevada capacidade de aprendizagem (Rato, 2013).

Entretanto, diversas dificuldades surgem na realidade das instituições públicas. Pantoja et al. (2012) Kriiger et al. (2018) e Moreira e Milanez (2019), entre outros, relatam as dificuldades na implementação total do conceito de competências, que variam desde o despreparo técnico dos profissionais até o alinhamento estratégico, passando pelo interesse e engajamento dos servidores e pela cultura legalista.

Outra constatação importante, recai na ênfase dada às práticas de desenvolvimento. Fernandes e Silva (2021) destacam em seu trabalho de revisão sistemática que, sob a ótica das três dimensões da competência, as preocupações de desenvolvimento das pessoas estão mais voltadas para a dimensão ‘conhecimento’ da competência, na qual se compreende a realização

de cursos de capacitação e aprendizagem formal. O desenvolvimento de habilidades e atitudes, como práticas de promoção da autonomia dos servidores, não tem sido objeto de maior atenção.

Para esses autores, ainda não foram encontradas estratégias voltadas à promoção das duas últimas dimensões. Isso talvez ocorra por certa limitação na escolha das capacitações pelos servidores, já que estas devem estar alinhadas com suas atividades.

As carências também são registradas pelo monitoramento do TCU no relatório técnico sobre governança de pessoas de 2018, onde participaram 488 instituições públicas e militares. Nesse relatório está destacado que mais de 50% das organizações estariam no estágio inicial de governança em gestão de pessoas.

Tal situação também se reflete na aplicação da abordagem por competências. O tribunal destaca ainda que mais da metade das organizações informaram que suas lacunas de competência não são identificadas e documentadas. Dessa forma, tais situações fragilizam a sustentabilidade de resultados das organizações públicas no longo prazo.

Mesmo com esse cenário imaturo da gestão por competências no serviço público, a ENAP tem buscado fortalecer e ser o indutor da absorção do conceito de competências conforme orientado pela PNDP. O fortalecimento das parcerias na rede de escolas de governo, curso voltado à gestão por competências (Pantoja, 2015); análises da implementação da PNDP (Camões & Meneses, 2016) e as demais ofertas de capacitação disseminadas anualmente na grade de cursos da escola, retratam o esforço da ENAP (2009; 2011; 2013; 2015; 2017) para a implantação do conceito de competências na AP.

A PNDP centrada em competências do serviço público federal do Brasil tem evoluído ao longo dos anos, mas ainda enfrenta muitas dificuldades e divergências, no que se refere a estágios de maturidade de sua aplicação nos órgãos. Nesse sentido, a ENAP tem se empenhado em prover aos órgãos maior capacidade para desenvolver a PNDP. Isso pode ser observado no

modelo de competências de liderança proposto pela ENAP, que visa fornecer suporte e orientação aos órgãos da APF no desenvolvimento de seu corpo de gestores.

2.3.6 Modelo de Competências de Liderança da APFB

O Brasil desenvolveu seu modelo de competências para liderança somente em 2021(Figura 4), a partir da experiência progressa da ENAP, com a soma de práticas em diversos países que adotam o modelo, a saber: EUA, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura, bem como pelas recomendações expressas pela OCDE (2010), principalmente ao longo dos últimos 10 anos.

Figura 4: Modelo de Competência de Liderança (ENAP)



Fonte: ENAP (2021)

Por meio da SGDP foi emitida a instrução normativa SGP-ENAP / SEDGG / ME nº 21 de 1º de fevereiro de 2021, que define as competências de liderança a serem aplicadas no serviço público federal. O modelo compreende um ciclo de nove competências que orientam a

formação e o desenvolvimento dos gestores públicos federais. Esse modelo está ainda subdividido pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem cada competência.

A visão é de que o modelo oriente a formação de altos executivos no âmbito da ENAP e dos demais órgãos do poder executivo da APFB, como parte de sua estratégia de capacitação da alta administração. A matriz de competências serve como suporte em processos de gestão por competências relacionados: ao mapeamento do capital humano dos órgãos, aos procedimentos de seleção, aos planos de formação e desenvolvimento de pessoas e a aferição do desempenho nas funções executivas.

O ciclo de competências está estruturado em três dimensões agrupadoras, conforme demonstrado na Tabela 20.

Tabela 20: *Ciclo de competências de liderança - ENAP*

COMPETÊNCIAS	
ESTRATÉGIA	Visão de futuro: Capacidade para imaginar e prospectar futuros, traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
	Inovação e mudança: Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas; adotar novos insights à sua ação; criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua; suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder adequadamente ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
	Comunicação estratégica: Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza; comunicar propósitos; planos e estratégias e inspirar confiança. Estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.
RESULTADOS	Gestão de Crises: Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco; construir soluções criativas; estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.
	Geração de valor para o usuário: Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado; orientar a atividade da organização para o resultado e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
	Gestão para resultados: Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho; metas; resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

continua

COMPETÊNCIAS

PESSOAS

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Capacidade de empregar o autoconhecimento e a IE na construção de sua identidade de líder; reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.

Engajamento de pessoas e equipes: Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

Coordenação e colaboração em rede: Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com *stakeholders* que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Fonte: Instrução Normativa SGP-ENAP /SEDGG/ME nº 21 de 1º de fevereiro de 2021

Ao contrário de países como EUA, Canadá e Reino Unido, que adotam em seu modelo de competências uma estrutura de comportamentos desejáveis e não desejáveis por nível de ocupação dos cargos de liderança para orientar seus servidores, o Brasil adota um modelo que operacionaliza a competência dividindo-a nos conhecimentos, habilidades e atitudes que a compõe, sem diferenciá-lo por níveis dos cargos como nestes países. Essa abordagem é exemplificada na Tabela 21.

Tabela 21: Competência – comunicação estratégica (ENAP)

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ¹		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica estratégias de comunicação corporativa que apoiam os objetivos organizacionais e fortalecem a imagem e a reputação da organização e do Governo. • Compreende o papel, a função e os posicionamentos da organização no âmbito do serviço público. • Identifica saberes e técnicas destinados a dar voz aos interlocutores para apreender de forma empática seus interesses e necessidades. • Identifica as melhores formas de apresentação de mensagens, dados e informações, adaptadas ao contexto e ao público-alvo. • Identifica estratégias de adequação da narrativa ao público e à situação para comunicar as informações mais relevantes para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa adequadamente a organização em fóruns públicos, sabendo utilizar as diferentes mídias. • Comunica a visão e a estratégia dentro e fora da organização, inclusive acerca do impacto de mudanças ou de problemas no ambiente organizacional. • Comunica desafios, conquistas e avanços organizacionais junto às equipes e demais atores-chave, envolvendo-os e mantendo-os informados acerca de informações situacionais da instituição, resultados de políticas e programas de governo, buscando seu feedback. • Fomenta um ambiente que valoriza uma comunicação transparente, profissional e assertiva, especialmente acerca de assuntos sensíveis e de alto risco. • Utiliza histórias e analogias para ilustrar argumentos e dar vida às mensagens, de forma a envolver e obter o engajamento dos interlocutores. • Influencia atores-chave internos e externos, garantindo resultados mutuamente benéficos e sendo capaz de construir consensos. • Gera confiança entre as várias partes envolvidas em um debate ou processo de negociação. • Pratica a escuta ativa, engajando-se com interlocutores e expressando as próprias ideias nos momentos apropriados, garantindo a efetividade e produtividade das interações internas e externas. • Antecipa reações do público-alvo a uma mensagem, ajustando a abordagem para lidar com preocupações, resistências e objeções, visando obter o melhor resultado possível. • Desenvolve planos e mapas mentais para orientar a interação com diferentes públicos. Conduz reuniões e apresentações, comunicando informações relevantes de maneira concisa e eficaz. • Utiliza uma linguagem simples e acessível, tanto oralmente como por escrito, sendo capaz de adaptar as informações para compreensão por qualquer tipo de público. • Apresenta justificativas convincentes e argumentos fortes de forma impessoal e não-agressiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promove ativamente a reputação da organização, tanto interna quanto externamente. • Mantém uma postura de abertura e responsividade à comunicação para compreensão das necessidades de atores internos e externos à organização. • Incentiva o debate, sendo capaz de defender as próprias ideias e apoiar as ideias de outros quando apropriado. • Posiciona-se em debates e discussões de maneira positiva, lidando com resistências e ambiguidades, e buscando apoio para ideias e iniciativas da organização. • Promove uma comunicação honesta, íntegra, imparcial e objetiva. • Assume uma postura de confiança, assertividade, autocontrole e responsabilidade em situações difíceis de debate e negociação, lidando com discrição e prudência em situações controversas ou sensíveis. • Respeita e considera a diversidade de características do público-alvo ao proferir uma mensagem, transmitindo-a de maneira adequada. • Valoriza as diferenças de opinião, abordando discordâncias de forma objetiva e construtiva.

(1): Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Fonte: ENAP (2021)

Para a ENAP, a matriz de competências é resultante do paradigma da construção de Valor Público, no qual o Estado deve oferecer respostas efetivas às necessidades e demandas dos usuários e da sociedade. Dessa forma, o modelo decorre dos princípios e atributos de legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, inovação e transformação, visão de futuro e foco no usuário (ENAP, 2021).

Percebe-se no modelo criado o desejo de apresentar uma liderança ideal, capaz de agregar valor, que seja detentor de profundo conhecimento da AP, mas também um líder transformador e inovador, com senso ético e capacidade mobilizadora e alcance de resultados. O modelo atende no sentido de fomentar o desenvolvimento de um perfil de gestor público proposto por Schwella (2005), que seja capaz de integrar e singularizar, articular e modelar, planejar e executar para atender as necessidades da AP contemporânea.

Tal modelo vem, também, ao encontro da proposta de Bergue (2019) para competências de uma liderança estratégica no serviço público, no sentido de estar mais capacitada a repercutir a perspectiva integrada entre Estado, administração pública, sociedade e servidores públicos.

Apesar do modelo publicado estar em consonância com as necessidades atuais da AP, torna-se relevante destacar que este aparece cerca de 15 anos após a diretriz de gestão por competências ter sido lançada no decreto de capacitação nº. 5.707 de 2006. É possível perceber que o descompasso ocorre em razão do porte da APFB, sua estrutura, descontinuidade de gestão, contexto em que atua, o que repercute na aplicação da abordagem de competências pelos órgãos.

Nos primeiros anos de vigência desse decreto houve grande esforço por capacitar e fornecer ferramenta para mapear competências nos órgãos, bem como trabalhar programas de formação e desenvolvimento de gestores em alguns órgãos específicos, a partir dos quais também se identificou a necessidade de investir mais nos gestores de nível estratégico (ENAP, 2010).

Na continuidade do desenvolvimento da abordagem por competências, a ENAP, como órgão central responsável por aplicar e coordenar execução da PNDP, ainda constatava que os objetivos de desenvolvimento do modelo eram dificultados por diversos fatores, como a fragilidade das áreas de recursos humanos, a falta de uma compreensão clara acerca do conceito de competência, a ausência de apoio político às iniciativas relacionadas à política, a falta de clareza conceitual sobre a terminologia “desenvolvimento de pessoas” e sobre o modelo de gestão por competências a ser adotado, bem como a falta de mecanismos de gestão da informação de gestão de pessoas nos órgãos (ENAP, 2013).

Além disso, identificou-se a falta de mapeamento das necessidades de capacitação das diversas carreiras do Poder Executivo Federal, entre outras questões (ENAP, 2016). Já Silva et al. (2019) constataram que, a ausência de uma área de gestão de pessoas com uma estrutura organizacional mais alinhada ao novo contexto da AP dificulta a implantação de gestão por competências.

A literatura retrata que ao longo dos anos foi sendo feito um esforço em prol da absorção do modelo de competências nos órgãos. Tal esforço foi promovido, na maioria das vezes, com o patrocínio e apoio da ENAP, mas sempre com dependência da capacidade das equipes de gestão de pessoas dos órgãos da AP.

Entretanto, a absorção da abordagem pelos órgãos ocorreu de maneira desigual em razão das condições existentes nestes, bem como pela possível distância da ENAP e da falta de interesse da liderança destes órgãos. Apesar de haver uma diretriz central, a aplicação da abordagem não se solidifica por meio de compromissos com a gestão das instituições, visando constituir processos e programas orientados pela abordagem por competências.

Por fim, em que pese a estrutura de competências divulgada atender aos desafios inerentes à moderna AP, cabe destacar que mesmo com a menção à inovação e trabalho em rede, as competências brasileiras não fazem menção direta em relação às questões tecnológicas

e da digitalização, que caracterizam o contexto socioeconômico onde a AP atua. Outro aspecto a se destacar, refere-se ao componente da ética que também não está mencionado no modelo de competências o que pode criar dissonâncias na capacidade de atuação da liderança e de uma governança pública orientada pela transparência e *accountability*.

2.3.7 Síntese sobre a Administração Pública

Neste tópico é apresentada uma visão geral da evolução recente da APFB, com a passagem do modelo burocrático para o gerencial, no fim da década de 1990 (Pereira, 1997). Nesse caminho, foi deixado o foco do racionalismo legal do modelo burocrático para a construção de uma AP orientada para resultados e agregação de valor à sociedade, com ênfase na melhoria da prestação de serviços e da qualidade das políticas públicas.

A nova configuração da APFB sofreu forte influência pelo modelo da nova gestão pública adotado no Reino Unido, considerado um dos precursores desse movimento. Esse modelo se caracterizou pela incorporação de práticas de gestão empresarial, promovendo maior especialização das instituições públicas e descentralização das ações em diversos níveis da estrutura pública, com vistas a melhoria do seu desempenho e resultados para a sociedade.

Diante do mundo mais complexo, a AP deve ser capaz de colaborar, articular e trabalhar em rede com os diversos atores socioeconômicos na formulação e execução de políticas, bem como prestação de serviços. A colaboração, a abertura para participação e a governança são elementos-chave dessa nova dinâmica, exigindo uma liderança nas instituições públicas que seja capaz de lidar com o ambiente mais dinâmico, integrado, participativo e complexo. Esse contexto exige um perfil com maior proatividade, criatividade, capacidade de coordenação e colaboração, bem como de autodesenvolvimento, entre outros.

No processo histórico, é possível perceber as evoluções deste modelo, agora marcado pelo uso das tecnologias de informação, com vistas a facilitar a prestação de serviços e a

governança da AP. No Brasil percebe-se fortemente este cenário, o país se destaca no contexto internacional quando o assunto é a digitalização da AP.

Em paralelo ao processo de transformação da administração pública e visando melhor atender aos desafios atuais e futuros, o Brasil implementou, em 2006, uma diretriz para aplicação da abordagem por competências na APFB. Entretanto, somente 15 anos depois é que se apresentou um modelo de competências essenciais para a liderança do setor público e um modelo de competências transversais para os servidores em geral.

A proposta do modelo da ENAP está em linha com os desafios enfrentados pela AP. Entretanto, o modelo é apresentado em um contexto já marcado por diversas iniciativas das instituições públicas nacionais, que vem evoluindo no uso da abordagem com apresentação de dificuldades recorrentes na implantação e uso de modelos de competências.

2.4 Notas conclusivas

Ao longo dos capítulos de revisão da literatura, foram abordados três campos distintos: a origem e evolução do conceito de competências, os modelos de competências e o campo da administração pública federal brasileira, de forma que os tópicos interligados possibilitem a melhor compreensão dos aspectos teóricos e do campo empírico que é objeto deste estudo.

Na revisão de literatura é possível perceber que o estudo sobre competências não se traduz em uma teoria, mas sim trata-se de um objeto de estudo em diferentes campos, como a gestão, psicologia e aprendizagem, entre outros.

O conceito de competências tem sido objeto de diversas pesquisas, conceituado e evoluído de maneira diversificada desde o seu surgimento. A partir dos estudos de McClelland (1973), as abordagens se consolidaram nos EUA e na Europa. A primeira voltada para o desempenho superior, a partir de atributos inerentes aos indivíduos. Na Europa, o conceito foi objeto de muita atenção pela França e Inglaterra. Na França o debate se centra nas questões de

formação e aprendizagem, observando o desenvolvimento dos saberes para a aplicação da competência no contexto de trabalho. Por sua vez, o Reino Unido, influenciado pelo modelo americano, trabalha as competências na busca por preencher as lacunas entre formação e exigências do mercado de trabalho, voltando-se para trabalhar as competências em função de características existentes no trabalho.

O tema das competências tem sido objeto de estudo e atenção crescentes, haja vista os desafios que enfrentam as organizações privadas e públicas no atual contexto socioeconômico, conforme destaca a literatura. Os desafios impostos pelas tecnologias e competição, exigem cada vez mais indivíduos aptos a responderem os desafios que se impõem. Neste contexto, as competências são essenciais para alinhar indivíduos e organizações. Isso está em linha com a constatação de Avelino (2016), que conclui pela relação positiva entre mobilização de competências e desempenho organizacional superior.

Considerando a crescente necessidade das organizações estarem aptas a responderem seus desafios, o papel dos líderes é visto como fundamental para o desempenho e sucesso organizacional. O tema de competências é pesquisado sob diferentes ângulos e contextos, tendo sido objeto de estudo interdisciplinar e com uma diversidade de defensores e críticos.

Se de um lado existe a apropriação do trabalho pelo indivíduo e agregação de valor ao indivíduo, por outro lado, existe também a transferência da responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional.

Entre as questões mais relevantes, destaca-se a questão da complexidade do conceito, divergências na sua compreensão, falta de clareza, dificuldades para sua mensuração, longas listas de competências, por vezes mal definidas e desalinhadas da realidade. Como destacam Appel e Bitencourt (2008), muitas dessas dificuldades passam pela incompreensão do conceito por parte dos profissionais envolvidos. Tal condição acaba por repercutir na maneira como estruturam o modelo e realizam sua implantação.

Adicionalmente, as dificuldades em relação ao tema nas organizações não recaem somente na compreensão do conceito, mas também em observar uma série de desafios no que se refere às equipes, recursos, comunicação, estrutura, cultura, processos e alinhamento estratégico. Esses desafios são apresentados de forma recorrente na literatura e independem se as organizações são públicas ou privadas. Entretanto, apesar das dificuldades, Horton (2000) destaca que o uso da gestão por competências está difundido em governos por todo o mundo.

Em matéria de aplicação de modelos de competência para liderança é possível perceber a incidência de diferentes formatos e orientações ao longo das últimas décadas. Entre os modelos desenvolvidos por pesquisadores como Goleman (1999), Dulewicz e Higgs (2003), Quinn e Rohrbaugh (1981) Van Wart (2017) verifica-se uma variedade de abordagens, desde o mais focado em comportamento, o de competências emocionais de Goleman, até o modelo mais sistêmico de Van Wart (2017), orientado por uma relação linear causal, que aplica uma visão de contexto para orientar a aplicação das competências pelo indivíduo.

Quanto aos modelos aplicados pelos governos dos EUA, Canadá e Reino Unido, é possível encontrar diferenças no que se refere às suas estruturas, com quantidade e formatos de descrição diferentes. Os modelos refletem a busca que cada país tem para sua administração pública quando foram desenvolvidos.

O modelo americano visa enaltecer o caráter empreendedor e demais aspectos objetivados pelo paradigma da nova gestão pública. Já o Canadá e Reino Unido com modelos mais atuais em razão de revisões sofridas, são mais enxutos e procuram destacar uma orientação para a liderança adotar comportamentos integrados às demandas atuais de suas sociedades, como diversidade e inclusão, bem como se alinhem aos anseios do paradigma atual da AP, por maior articulação, colaboração, inovação e melhores resultados.

Os modelos desenvolvidos nesses países possuem cerca de 30 anos e demonstram a preocupação dos governos em orientar o desenvolvimento de suas forças de trabalho, com um

modelo que permeia as diversas práticas de recursos humanos nas diferentes carreiras públicas, como recrutamento e seleção, sucessão, desenvolvimento e gestão de desempenho.

Atualmente, a AP é exigida em se tornar mais dinâmica, transparente, capaz de articular e integrar diferentes atores e exigências em um ambiente cada vez mais complexo. Com isso surgem novas demandas para o corpo de lideranças, que exigem novas competências para lidar com esse contexto.

Esse processo evolutivo da AP burocrática para o modelo gerencial, com características da gestão privada, chegou ao Brasil com alguns anos de diferença, em 1996, na reforma da APFB trazida por Bresser-Pereira (1996). Desde então, o Brasil vem implantando uma série de transformações na AP em consonância com as expectativas do novo paradigma da nova gestão pública.

Nesse contexto, o Brasil também absorveu a abordagem por competências para patrocinar a melhoria da capacidade e desempenho da força de trabalho pública. Tal objetivo fica claro com o Decreto nº. 5707/2006 que orienta a APFB a usar a abordagem de competências para o desenvolvimento de seu corpo funcional.

Entretanto, essa política não veio acompanhada de um modelo de competências que orientasse os órgãos da APFB, sobre o que é esperado para a liderança e corpo funcional de uma forma geral, deixando por conta das instituições desenvolverem seus próprios modelos. Essa questão somente foi resolvida recentemente, em 2021, quinze anos após a primeira orientação quanto ao uso da abordagem por competências na APFB.

É oportuno apontar que o Brasil, mesmo destacando-se na evolução de um governo digital, não tem evoluído no mesmo ritmo quando se olha para as demais condições administrativas relacionadas à aplicação da abordagem de competências. Os problemas relacionados à gestão de pessoas na administração pública persistem, as unidades carecem de

reforço no seu papel estratégico, via competências, além do suporte tecnológico para que tais resultados aconteçam.

Destaca-se que, apesar de existir uma orientação explícita em legislação, sobre as competências gerais requeridas para os servidores e liderança da APFB, existem diversas dificuldades, inclusive relacionadas a falta de uma maior atenção e compromisso dos diversos atores envolvidos para que a implementação da abordagem seja bem-sucedida. Há, basicamente, a oferta de capacitação pela ENAP no tema de competências como suporte ao desenvolvimento da abordagem nas instituições públicas.

Diante das dificuldades existentes nos processos de implantação da abordagem nas instituições da APFB, como relatado na literatura, é nítido haver um vasto campo para o desenvolvimento de ações que suportem a melhor absorção do conceito, não só do ponto de vista do desenvolvimento, mas também de sua ampla aplicação nos demais subsistemas de recursos humanos nas instituições públicas.

3 Método

3.1 Concepção do Estudo

O presente estudo enquadra-se na concepção pragmática, pois se aplica ao estudo da compreensão da realidade sobre as condicionantes para aplicação de modelos de competências nas organizações, a partir da percepção de profissionais de gestão de pessoas que atuam em processos relacionados diretamente com a abordagem de competências. Segundo Creswell (2010) o pragmatismo é uma abordagem que se concentra na experiência humana e na busca de soluções práticas para problemas específicos.

Morgan (2014) indica que o pragmatismo pode ser aplicado à pesquisa social, auxiliando os pesquisadores a enfrentarem os desafios da pesquisa em um mundo complexo e dinâmico. O autor ressalta que a abordagem pragmática pode ser aplicada em diferentes áreas de estudo e níveis de análise, desde a análise de casos individuais até a análise de tendências sociais mais amplas.

De acordo com Teddlie e Tashakkori (2009), a abordagem pragmática enfatiza a importância de selecionar a melhor estratégia de pesquisa para responder a uma questão de pesquisa específica, considerando a natureza do fenômeno estudado, as habilidades do pesquisador e as limitações do contexto de pesquisa. Além disso, os autores destacam que a abordagem pragmática enfatiza a importância da triangulação, ou seja, a combinação de diferentes fontes de dados para aumentar a validade da pesquisa. Eles argumentam que a triangulação pode ser usada para combinar dados quantitativos e qualitativos, bem como diferentes perspectivas ou métodos de coleta de dados.

Neste caso, considerando que o objeto de estudo abrange a análise de uma ampla gama de fatores, em um contexto limitado de participantes, entendeu-se pela necessidade de aplicar método misto como método de pesquisa, tendo em vista a necessidade de confirmar e aprofundar as informações levantadas nesse contexto restrito de participantes.

Teddle e Tashakkori (2009) também enfatizam a importância da análise integrada dos dados em uma pesquisa mista. Argumentam que a análise integrada envolve a combinação de dados quantitativos e qualitativos em um único quadro de análise, a fim de obter uma compreensão mais completa e holística do fenômeno estudado. Creswell (2010) destaca a liberdade que o pesquisador possui em escolher os métodos que melhor se adequem com sua necessidade e objetivos.

O foco do estudo em analisar as condicionantes organizacionais para implantação de modelos de competências de liderança, a partir de atores envolvidos diretamente com o fenômeno, por meio de suas percepções e narrativas, apreendidas em entrevistas semiabertas, torna este processo uma importante fonte de informações complementares para a pesquisa, permitindo confrontar e agregar os dados quantitativos levantados no estudo.

3.2 Estratégia de Investigação

A realização de uma pesquisa e a escolha da abordagem metodológica, seja qualitativa, mista ou quantitativa, bem como as etapas que compõem seu processo de elaboração variam em função de diferentes fatores. Para Creswell (2010) eles são: a concepção, estratégia, métodos, problema de pesquisa, experiências pessoais do pesquisador e o público-alvo. Yin (2017) complementa afirmando que recursos e tempo são fatores fundamentais na escolha e produção da pesquisa.

Este trabalho objetivou retratar as possibilidades e dificuldades existentes na implantação de modelos de competência de liderança nas organizações públicas federais brasileiras, considerando o conjunto de percepções dos profissionais nas diferentes organizações pesquisadas.

Na literatura científica, estudos como o relatório da OCDE (2010) e os de Montezano e Menezes (2019) destacam os obstáculos na implantação da abordagem de competências nas

organizações. Elas são trazidas à luz, alertando e enfatizando para a ocorrência de diversos elementos que minimizam ou dificultam a possibilidade de implantação dessa abordagem no meio organizacional.

Inicialmente, a partir da revisão de literatura, foi constituída uma estrutura, inspirada no conceito de modelo tipo ideal, com fatores que viabilizam a implantação e uso de modelos de competências nas organizações. A partir dessa estrutura, o estudo foi desenvolvido integrando as abordagens quantitativa e qualitativa de forma sequencial, visando obtenção de informações mais sólidas, diante da amostra reduzida de respondentes para obtenção de informações, apesar do grande porte das instituições participantes da APFB. Para Tashakkori e Teddlie (200), essas abordagens de investigação não são excludentes, cabendo ao pesquisador decidir por sua possível integração.

Para a abordagem quantitativa, foi estruturado um questionário em formato de assertivas com os fatores propostos na estrutura de fatores condicionantes, visando apurar a percepção do respondente. Para tal, foi utilizado uma escala Likert de 1 a 5, em que 1 corresponde à discordância total e 5 corresponde à concordância total em relação à percepção de existência do fator na organização avaliada.

A abordagem qualitativa foi utilizada de forma complementar para aprofundar o conhecimento obtido. Isso ocorreu devido ao número reduzido de profissionais disponíveis para obter eficiência estatística por meio de um método puramente quantitativo. Portanto, recorrer ao uso da abordagem qualitativa visou aprofundar e complementar com o levantamento quantitativo, decorrente dos fatores elencados na estrutura desenvolvida para o estudo. Essa estrutura é inspirada no conceito de tipo ideal trazido por Weber, considerado um mecanismo de auxílio para avaliação e comparação em diferentes contextos e fenômenos.

Portanto, a opção metodológica, com o uso do levantamento quantitativo e das entrevistas para aprofundamento das percepções dos respondentes está em consonância com

os princípios pragmáticos. Ela permite uma compreensão abrangente da realidade, bem como buscou mitigar a subjetividade do pesquisador, conferindo maior validade e solidez nas conclusões. A abordagem mista vai ao encontro do objetivo deste estudo, que é o de investigar, a partir das percepções dos profissionais de gestão de pessoas, quais as condicionantes das instituições públicas federais brasileiras, no Rio de Janeiro, para implantação de modelos de competência para liderança.

3.2.1 Pressupostos Epistemológicos

Os pressupostos epistemológicos podem variar dependendo do contexto específico de pesquisa e da abordagem teórica adotada. No caso deste estudo sobre a compreensão das condicionantes para aplicação de modelos de competências nas organizações e, considerando a concepção pragmática, alguns pressupostos epistemológicos podem ser destacados:

Ênfase na experiência humana: Valorização da experiência como base para o conhecimento, reconhecendo que a compreensão do mundo vem da interação direta com ele.

Busca por soluções práticas: Enfoque na utilidade prática do conhecimento, priorizando a aplicabilidade e relevância das descobertas para resolver problemas específicos.

Flexibilidade metodológica: Reconhecimento da necessidade de adaptar os métodos de pesquisa de acordo com a natureza do fenômeno estudado, as habilidades do pesquisador e as limitações do contexto de pesquisa.

Complementaridade entre métodos: Crença na complementaridade e integração de diferentes métodos de pesquisa (quantitativos e qualitativos), reconhecendo que a combinação desses métodos pode oferecer uma compreensão mais abrangente e rica do objeto de estudo.

Triangulação e validação cruzada: Valorização da triangulação de dados e da validação cruzada entre diferentes fontes e tipos de dados para aumentar a confiabilidade e validade das conclusões.

Estes pressupostos epistemológicos orientam a construção do conhecimento dentro do paradigma pragmático, enfatizando a importância da experiência, da utilidade prática, da flexibilidade metodológica e da complementaridade entre diferentes métodos para uma compreensão mais robusta e contextualizada do fenômeno investigado.

3.2.2 Modelo Tipo Ideal

Com o intuito de respaldar o objetivo desta pesquisa, foi elaborada uma estrutura composta por fatores condicionantes, baseada na revisão da literatura. Essa estrutura é inspirada no conceito de tipo ideal de Weber (2001) e tem como finalidade permitir a avaliação dos fatores que possibilitam a implementação dos modelos de competências nas instituições.

O tipo ideal é uma abordagem comumente utilizada no campo das ciências sociais. Nele, a tipificação de um sujeito ideal puro (tipo ideal) dá o suporte para o pesquisador compreender a realidade do problema a ser investigado. Tomazette (2008) explica que é um recurso que permite a análise da realidade social.

A importância do modelo tipo ideal de Weber está em sua capacidade de fornecer uma estrutura conceitual para análise e compreensão de fenômenos sociais complexos. Por exemplo, um modelo tipo ideal pode ser usado para identificar e analisar as características essenciais de um Estado ou uma empresa. Do ponto de vista dos pesquisadores, ao analisar as características essenciais de um fenômeno social ou entidade, é possível desenvolver novas ideias e melhorar o bem-estar das pessoas ou funcionamento de organizações.

Para Weber (2001), o tipo ideal não é um retrato igual da realidade, entretanto permite ao pesquisador, a partir da seleção de fenômenos relevantes, compreender a realidade e desenvolver suas proposições. Assim, o modelo tipo ideal possibilita a seleção de

características e a observação dos elementos por parte do pesquisador, possibilitando a construção de um retrato inteligível (Schütz & Silva, 2018). Para Weber (2001), o conhecimento não consegue abarcar a realidade em sua essência. Portanto, é necessária a idealização do sujeito puro, porém fictício (tipo ideal), o qual serve de base para a compreensão do fenômeno investigado.

Tamazette (2008) destaca que os tipos ideais devem ser objetivamente possíveis, no sentido de que a realidade concreta se aproxima do tipo puro teoricamente concebido. O autor dá destaque ao tipo ideal apontando que este é apenas um conceito bem definido que estabelece nitidamente propriedades, cuja presença nos fenômenos sociais permite diferenciar um fenômeno de outro.

A utilização de tipos ideais pode ser compatível com abordagens quantitativas e qualitativas, dependendo da finalidade da pesquisa e das questões de pesquisa em foco, como se depreende dos trabalhos de Meads et al. (2016); Adedoyin (2020) e Frericks (2022).

A elaboração de tipos ideais pode servir para guiar a coleta e análise de dados, permitindo ao pesquisador identificar padrões e relações entre variáveis. Por outro lado, em estudos qualitativos, a construção de tipos ideais pode auxiliar na organização e interpretação dos dados, permitindo ao pesquisador ir além da descrição superficial dos fenômenos estudados.

Trabalhos como o de Frericks (2022), demonstram a pertinência do uso do conceito de modelo tipo ideal, tendo em vista que muitas vezes a realidade empírica é complexa demais para ser compreendida e analisada diretamente. Utilizando a ideia original de tipos ideais de Weber, como uma ferramenta para medir e comparar as diferenças sociais, o autor desenvolveu seu método para quantificar dados qualitativos, visando uma análise sistemática e a comparação replicável das características qualitativas das diferenças sociais para um número relativamente grande de casos.

Schütz e Silva (2018) destacam que o método não se trata de apresentar a realidade como um sistema completo, mas sim de um instrumento que permite a avaliação causal, permitindo o estudo das propriedades existentes nos fenômenos.

O modelo possui defensores e críticos. Schütz e Silva (2018), ressaltam que os críticos argumentam que o modelo totalizaria a realidade como única, impedindo entendimentos mais amplos da realidade. Os mesmos autores relatam que, para os defensores, o tipo ideal é visto como um retrato da realidade, visando compreender os elementos selecionados ou propostos pelo pesquisador decorrente de interpretações prévias.

Dessa forma, consubstanciado na revisão de literatura, bem como em diversos estudos empíricos sobre os obstáculos e potencializadores da aplicação da abordagem de competências nas organizações, foi possível selecionar um conjunto de fatores agrupados em dimensões afins, que atuam como apoio e viabilizadores do processo de implantação e uso de modelos de competências nas organizações. A partir dessa seleção de fatores, propõe-se constituir uma estrutura para análise.

Essa estrutura possibilita analisar e compreender quais são as áreas que são obstáculos ou que possibilitam a implantação da abordagem de competências nas organizações, viabilizando assim ações preventivas e corretivas no processo de implantação.

3.2.3 Estrutura de Fatores Condicionantes para Modelos de Competências

Considerando o objeto do presente estudo, a criação de uma estrutura de fatores condicionantes, baseada no conceito tipo ideal, possui relevância no sentido de sua aplicabilidade a diferentes organizações, como instrumento de avaliação e comparação em relação as capacidades de diferentes instituições implantarem modelos de competências de liderança.

A categorização realizada para a estrutura de fatores, dividida em quatro dimensões, teve como objetivo viabilizar a avaliação quantitativa dos fatores elencados nas respectivas dimensões, bem como capturar a percepção dos profissionais entrevistados nas instituições estudadas, a fim de obter uma visão sistematizada da realidade.

A aplicação da estrutura abrange não apenas os objetivos do estudo, como ferramenta que possibilita a avaliação e comparação do objeto estudado nas organizações, sendo também um recurso relevante para avaliação de políticas e ações governamentais no campo estudado.

A estrutura possui as dimensões: estratégica; equipes; recursos; processos, estrutura e cultura. A consolidação dessas quatro dimensões ocorreu considerando a natureza dos fatores identificados na literatura, bem como na observância da manutenção de equilíbrio entre as dimensões para a condução da avaliação.

A tabela 22 apresenta a estrutura de fatores condicionantes, com suas dimensões, operacionalizadas em fatores condicionantes, juntamente com sua descrição e a literatura de apoio.

Dimensão estratégica

Nesta dimensão, são considerados os fatores-chave do ponto de vista macro organizacional que condicionam a implantação do modelo de competências de liderança. São avaliados o apoio e a estabilidade das lideranças, a orientação e mobilização organizacional por meio de estratégia e comunicação, bem como o alinhamento das políticas de gestão de pessoas para aplicação da abordagem de competências.

Dimensão Recursos

Esta dimensão abrange os fatores focados nas condições necessárias à operacionalização da implantação e uso de modelos de competências nas organizações. São consideradas questões orçamentárias, disponibilidade de sistemas e recursos físicos necessários.

Dimensão Equipes

Nesta dimensão, são avaliados os condicionantes relativos aos profissionais de gestão de pessoas envolvidos com a implantação de modelos de competências. São considerados o conhecimento e a experiência relacionados ao tema, a atuação profissional e a organização.

Estrutura, Processos e Cultura

Esta dimensão avalia os condicionantes do funcionamento institucional que podem ser obstáculos ou potencializadores na implantação de modelos de competências. São considerados elementos relacionados à estrutura organizacional, aos processos adotados e à cultura da organização.

Tabela 22: Estrutura de Fatores Condicionantes para a Implantação de Modelos de Competências

ESTRUTURA DE FATORES CONDICIONANTES PARA A IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE COMPETÊNCIAS			
	FATORES CONDICIONANTES	CONTEÚDO RELACIONADO	AUTORES BASE
DIMENSÃO – EQUIPE	1- Possuir profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas	O conhecimento e a experiência profissional na área permitem o profissional a compreensão quanto a integração horizontal e vertical do modelo nos subprocessos da área.	Montezano e Menezes (2019); Kriiger et al. (2018)
	2. Existir a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	A não existência ou carência de pessoal na unidade dificulta a dedicação e o foco na aplicação do modelo, devido à sobrecarga de outros trabalhos.	Silva e de Mello (2013); Montezano e Menezes (2019)
	3- Os profissionais na área de gestão de pessoas devem possuir experiência no desenvolvimento de projetos que tenham envolvido grande parte ou toda a organização.	A vivência em outros projetos similares possibilita ao profissional lidar com êxito nas etapas que envolvem um projeto de competências.	Kriiger (2018); Montezano e Menezes (2019)
	4- Os profissionais envolvidos com o tema competências devem possuir consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	Conhecer o tema, suas origens e abordagens, bem como aspectos que envolvem linguística, gestão, psicologia e sociologia, bem como críticas, dificuldades e possibilidades de aplicação permitem o profissional ter êxito na aplicação da abordagem.	Appel e Bittencout (2008) Silva e de Mello (2013); Montezano e Menezes (2019); Kriiger et al. (2018)
	5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas devem ter amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	O conhecimento mais amplo e profundo do negócio em que a abordagem vai se inserir é base para o alinhamento e êxito da implantação do modelo de competências.	Montezano e Menezes (2016);
DIMENSÃO – RECURSOS	6- Existir apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	O apoio ao uso de sistemas que apoiem a gestão é uma importante condição para facilitar a gestão e o acesso ao conjunto de informações relacionados a abordagem de competências.	Pires et al. (2005); Montezano e Menezes (2019); Lima (2018)
	7- Existir disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	Recursos orçamentários para realização de compras e/ou contratações necessárias para apoiar o projeto de competências.	Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013); Montezano e Menezes (2019)
	8 - Ter disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança	A capacitação é elemento base para a boa implantação do modelo de competências, seja da equipe ou do corpo funcional no tema.	Pires et al. (2005); Montezano e Menezes (2019)
	9 - A unidade de gestão de pessoas deve ter os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	A existência de estrutura para capacitar (salas de aula, reunião ou sistemas para capacitar) são de grande valia para a implantação do modelo de competências.	Montezano & Menezes (2019)
	10 - Existir disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição, se necessário	Nas organizações com unidades em diversos estados, é importante a possibilidade de visita da equipe visando a implantação do modelo de competências.	Pires et al. (2005); Montezano e Menezes (2019)

ESTRUTURA DE FATORES CONDICIONANTES PARA A IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE COMPETÊNCIAS			
	FATORES CONDICIONANTES	CONTEÚDO RELACIONADO	AUTORES BASE
Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA	11- A instituição deve possuir elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	A concentração de boa parte do corpo funcional em um Estado ou mesmo unidade, possibilitam melhor comunicação, em razão de maior facilidade no acesso e interlocução necessários a implantação do modelo.	Pires et a. (2005); Montezano e Menezes (2019)
	12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	O foco na aprendizagem potencializa o clima organizacional, a mudança, inovação e o desempenho, criando as condições para o desenvolvimento das competências. A aprendizagem atua como uma alavanca na satisfação com o trabalho, valorizando o indivíduo, bem como é um dos pilares fundamentais à gestão de carreira.	Silva e de Mello (2013); Zago e Retour (2013) Lima (2018); Gomes et al. (2021)
	13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição.	A cultura de participação do corpo funcional nos projetos e decisões é parte fundamental para a apropriação conceitual e aceitação para a implantação de um projeto de competências	Pantoja (2015); Dutra (2017); Montezano e Menezes (2019)
	14- A estrutura organizacional deve facilitar a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	O modelo hierárquico organizacional deve facilitar a integração e o fluxo de informação, o que permite maior facilidade de articulação e agilidade nos processos.	Kriiger et al. (2018); Montezano e Menezes (2019)
	15- A instituição deve possuir definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	O conhecimento das atividades gerenciais relacionadas aos processos das unidades, facilitam a implantação do modelo de competências, bem como o que se sabe e o como se faz, são importantes para a implantação e prática do modelo.	Kriiger et al. (2018)
DIMENSÃO – ESTRATÉGICA	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, devem estar alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	O alinhamento e integração (horizontal e vertical) são elementos que dão consistência para a melhor compreensão do vínculo das competências com o trabalho e os objetivos.	Pedro (2014); Ceribeli et al. (2017); Moreira e Milanez (2019)
	17- As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	A comunicação clara é elemento fundamental para a conscientização, aceite e engajamento na absorção do modelo.	Silva e de Mello (2013)
	18- Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	O apoio da autoridade máxima empodera a unidade responsável pela implantação e dá a noção do compromisso para o restante da organização	Campion (2011); Dutra (2017)
	19- Existir um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	A existência, o amplo conhecimento e o desdobramento dos objetivos do plano estratégico nas unidades, potencializam e são condição para o alinhamento do modelo de competências.	Kriiger et al. (2018); Dutra (2017); Lima (2018);
	20- Existir estabilidade do corpo gerencial	A estabilidade gerencial em níveis adequados, facilita a interlocução e troca de conhecimentos para implantação e efetivar a prática do modelo. A alta rotatividade pode indicar uma dificuldade para implantar a inovação do modelo de competências.	Montezano e Menezes (2019)

A partir da análise de cada fator dentro do contexto organizacional, foi possível agrupá-los em quatro dimensões distintas: equipes; recursos; estrutura, processos e cultura organizacional e por último, estratégica. Essa estrutura de fatores foi estabelecida como uma referência ideal para analisar e compreender as condições para implantação do modelo de competências de liderança nas organizações. Isso permite visualizar o quão próximo ou distante as instituições estão das condições ideais para aplicação dos modelos de competências, conforme preconizado na PNDP.

Considerando a revisão de literatura no capítulo 2, constata-se a grande importância desses modelos para as organizações contemporâneas. Os modelos de competência de liderança possuem ampla aplicação nos processos de gestão de pessoas e são representados com diferentes estruturas de competências e diferentes características no que se refere a abrangência e clareza das descrições, quantidade, nível de detalhamento. As questões relacionadas com o uso dos modelos de competências possuem grande complexidade.

Os fatores condicionantes identificados na literatura são importantes para assegurar o êxito da implantação de modelos de competências de liderança nas organizações, tendo em vista que a aplicação da abordagem depende da existência desses condicionantes, como a cultura organizacional favorável, envolvimento e conhecimento dos gestores e alta liderança, comunicação, estratégia, processos e recursos disponíveis.

Assim, para que haja a melhor aplicação dos modelos de competências de liderança nas instituições, foi proposta a estrutura de fatores condicionantes, que é uma referência ideal dos condicionantes a serem observados para a implantação de modelos de competências.

Considerando que o estudo visa retratar as possibilidades e dificuldades das instituições da APFB, quanto a capacidade de implementarem o modelo de competências, a partir das percepções dos profissionais de gestão de pessoas destas instituições, o questionário quantitativo foi adaptado a partir do da estrutura de fatores condicionantes. Isso possibilita ao

respondente dar sua percepção quanto a existência dos fatores, por meio de uma avaliação com escala de Likert, com valores 1 a 5, sendo (1) o respondente discorda totalmente e (5) o respondente concorda totalmente.

Para fins deste estudo, considera-se a existência de condições para a implantação da abordagem de competências nas organizações quando os avaliadores atribuem valores 4 e 5 às escalas do questionário quantitativo, indicando que percebem a existência dos fatores elencados no modelo.

3.2.4 Estrutura da Pesquisa

Do ponto de vista da pesquisa, é fundamental que sejam apresentadas as etapas e procedimentos, visando o desenvolvimento do estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O presente estudo está estruturado em três fases. A primeira fase, apresentação da estrutura de fatores condicionantes que possibilitam a implantação do modelo de competências de liderança nas organizações. A segunda fase consiste na aplicação de questionário fechado para verificar as avaliações dos respondentes em relação a cada fator da estrutura, com vistas a permitir a demonstração de resultados deste estudo. Para tal, houve a caracterização dos dados obtidos na avaliação da escala Likert por ranking médio, visando permitir a apresentação de uma tendência em torno das questões adaptadas do modelo ideal desenvolvido. Por último, na terceira fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais, com o objetivo de complementar e aprofundar as informações trazidas pelo método quantitativo.

O uso das abordagens quantitativa e qualitativa justifica-se por sua complementaridade e adequação do objeto de estudo, qual seja apresentar um retrato da realidade vivida por autarquias e fundações públicas federais, em relação à capacidade de implantar o modelo de competências de liderança. O método misto permite explorar com mais acuracidade a realidade a ser retratada pelo estudo.

Assim, além da aplicação da abordagem quantitativa por meio do questionário fechado, que traduz os fatores da estrutura de fatores condicionantes para o formato de inquérito, foi aplicada a abordagem qualitativa, por meio de entrevistas abertas, visando obter informações mais aprofundadas sobre as questões do estudo, bem como identificar possíveis incoerências, ambiguidades, complexidades e omissões não retratadas pelo questionário fechado.

É importante ressaltar que o foco do trabalho está em retratar as possibilidades e dificuldades dos órgãos da APFB em implantar o modelo de competências de liderança.

3.2.5 População-Alvo e Amostra

O estudo tem por público-alvo os profissionais e gestores públicos das unidades de gestão de pessoas das instituições públicas federais pesquisadas. A pesquisa foi realizada em cinco instituições no Rio de Janeiro, no período de dezembro de 2021 a março de 2022.

A amostra selecionada foi composta por 50 profissionais de gestão de pessoas, os quais foram indicados pelos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações da amostra, conforme vínculo de atuação profissional nos subsistemas da área relacionados com a aplicação de abordagem de competências.

O número reduzido da população-alvo decorre da diminuição da força de trabalho em razão de aposentadorias, otimização de processos com tecnologia, ausência de concurso público nos últimos anos, levando a uma diminuição do tamanho das unidades de recursos humanos, entre outras, na APFB.

As cinco instituições públicas federais selecionadas atenderam aos critérios de: (a) histórico de boas práticas em gestão de pessoas; (b) atuação distribuída no território nacional; (c) possuírem mais de 40 anos de existência; (d) ter relevante impacto socioeconômico; (e) corpo funcional com elevada formação acadêmica e técnica. Além disso, a escolha dessas instituições ocorre em razão da facilidade de acesso aos profissionais dessas instituições,

visando permitir plena exploração de conteúdo e assegurar maior homogeneidade para a elaboração do estudo.

Assim, o Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade (INMETRO), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), vinculados ao Ministério da Economia, bem como a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), vinculada ao Ministério da Saúde, foram as instituições escolhidas para a realização do estudo.

3.2.5.1 Apresentação das Organizações Participantes da Pesquisa

Comissão de Valores Mobiliários - CVM

Criada em 07/12/1976 pela Lei 6.385/76, tem como objetivo fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil. Sua força de trabalho atual é de cerca de 553 servidores.

A CVM é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Economia, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, autonomia financeira e orçamentária.

Seu propósito é zelar pelo funcionamento eficiente, integridade e desenvolvimento do mercado de capitais, promovendo o equilíbrio entre a iniciativa dos agentes e a efetiva proteção dos investidores.

Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO

Autarquia federal, vinculada à Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, do Ministério da Economia. O Instituto atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO), colegiado interministerial, sendo o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO). Sua força de trabalho atual é de cerca de 720 servidores.

Objetivando integrar uma estrutura sistêmica articulada, o SINMETRO, o CONMETRO e o INMETRO foram criados pela Lei 5.966, de 11 de dezembro de 1973, cabendo a este último substituir o então Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM) e ampliar significativamente o seu raio de atuação a serviço da sociedade brasileira.

No âmbito de sua ampla missão institucional, o INMETRO objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade e da segurança de produtos e serviços.

O propósito do INMETRO é viabilizar soluções de infraestrutura da qualidade que adicionem confiança, qualidade e competitividade aos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações brasileiras, em prol da prosperidade econômica e bem-estar da nossa sociedade.

Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ

Instituição nacional de pesquisa e desenvolvimento em ciências biológicas, vinculada ao Ministério da Saúde e localizada no estado do Rio de Janeiro, Brasil. Criada em 1900 pelo médico sanitário Oswaldo Cruz, é a mais importante instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina, sendo referência em pesquisas na área de saúde pública. Sua força de trabalho atual é de 4673 servidores.

Sua missão é produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais - Aprovada no VI Congresso Interno.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Entidade da APFB, vinculada ao Ministério da Economia, que possui quatro diretorias e dois outros órgãos específicos singulares. Sua força de trabalho atual fixa é de 4271 servidores.

Para que suas atividades possam cobrir todo o território nacional, o IBGE possui uma ampla rede nacional de pesquisa e disseminação. O órgão se constitui no principal provedor de dados e informações do País, e atende às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

O IBGE tem como sua missão: identificar e analisar o território, contar a população, mostrar como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas, revelando ainda como elas vivem.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI

Criado em 1970, o INPI é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia, responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. Sua força de trabalho atual é de 954 servidores.

Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas.

3.3 Do Estudo Quantitativo

Neste tópico são apresentados o planejamento, o instrumento de recolha de dados, seguindo-se da escala de medidas utilizadas.

3.3.1 Inquérito por Questionário

O questionário quantitativo foi construído a partir da estrutura de análise de fatores condicionantes da implantação de modelos de competências, inspirada no conceito de tipo ideal e alicerçada na revisão de literatura, para avaliar e comparar realidades. Foram elencadas 20 questões relativas aos fatores condicionantes, agrupadas em quatro dimensões para compreender e parametrizar as percepções dos respondentes.

3.3.2 A Construção do Questionário

A elaboração do questionário ocorreu de forma segmentada em quatro dimensões, cada uma composta por cinco fatores condicionantes:

I. Dimensão Equipe

Esta dimensão avalia os condicionantes relativos aos profissionais de gestão de pessoas envolvidos com a implantação de modelos de competências, no que se refere ao conhecimento e experiência relacionados ao tema, a atuação profissional e a organização:

- Há profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional na área (Montezano & Menezes, 2019; Kriiger et al., 2018)
- Existência de quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo (Silva & Mello, 2013; Montezano & Menezes, 2019)
- Os profissionais possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização (Kriiger, 2018; Montezano & Menezes, 2019)
- Os profissionais possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo (Appel & Bitencourt, 2008; Silva & Mello, 2013; Montezano & Menezes, 2019; Kriiger et al. 2018)
- Os profissionais possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais (Montezano & Menezes, 2016)

II. Dimensão Recursos

Esta dimensão visa identificar a existência dos recursos necessários para viabilizar a implantação de modelos de competências:

- Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição (Pires et al. 2005; Montezano & Menezes, 2019; Lima,2018)
- Há disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança (Bitencourt et al.,2013; Montezano & Menezes, 2019)
- Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança (Pires et al.,2005; Montezano & Menezes, 2019)

- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança (Montezano & Menezes, 2019).
- Normalmente há disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição, se necessário (Pires et al., 2005; Montezano & Menezes, 2019).

III. Estrutura, Processos e Cultura

Nesta dimensão, busca-se avaliar os condicionantes do funcionamento institucional que podem ser obstáculos ou potencializar a implantação de modelos de competências:

- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local (Pires et al., 2005; Montezano & Menezes, 2019)
- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem (Silva & Mello, 2013; Zago & Retour, 2013; Gomes et al., 2021)
- Há uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição (Pantoja, 2015; Dutra, 2017; Montezano & Menezes, 2019)
- Identificar se a estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si (Kriiger et al., 2018; Montezano & Menezes, 2019)
- Verificar se a instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais (Kriiger et al., 2018).

IV. Estratégica

Esta dimensão engloba os condicionantes que influem na ação da gestão ou são instrumentos que apoiam de forma prática a implantação de modelos de competências:

- A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais (Kriiger et al., 2018)
- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos (Pedro, 2014; Ceribeli et al., 2017; Moreira & Milanez, 2019).
- As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança (Silva & Mello, 2013).
- Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas (Campion, 2011; Dutra, 2017).
- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição (Kriiger et al., 2018; Dutra, 2017; Lima 2018).
- Existe estabilidade do corpo gerencial (Montezano & Menezes, 2019).

3.3.3 O Pré-Teste

Com o objetivo de garantir a clareza e a compreensão adequada das questões, foi realizado um pré-teste do questionário com a participação de três profissionais de gestão de pessoas e um profissional de marketing com experiência em pesquisa, todos com mais de 10 anos de experiência profissional. Os participantes foram solicitados a avaliar a clareza das questões e a identificar possíveis questões pertinentes adicionais para o estudo. De forma geral, o instrumento foi considerado claro e objetivo pelos respondentes.

3.3.4 Escala de Avaliação

A escala de avaliação utilizada no questionário (Apêndice E) foi uma escala Likert de 1 a 5, com pontos intermediários, para medir o nível de concordância dos participantes em relação aos fatores condicionantes da implantação do modelo de competências. Cada respondente atribuiu uma pontuação para cada questão, sendo que a média das pontuações foi calculada para cada fator condicionante. A utilização de uma escala de avaliação padronizada e a explicação detalhada sobre como a escala foi aplicada e como o ranking médio foi calculado reforçam a fidelidade do questionário, assegurando a consistência na coleta e análise dos dados.

Com base nos resultados positivos do pré-teste e na utilização de uma escala de avaliação padronizada, tem-se confiança na consistência dos dados coletados, por permitir o melhor enquadramento e comparabilidade das percepções dos entrevistados nas respostas, independentemente do posto de trabalho do respondente. Essas medidas de confiabilidade e fidelidade reforçam a validade do questionário quantitativo e a credibilidade dos resultados obtidos.

3.3.5 Avaliação dos Dados e Ranking Médio

Para avaliação dos dados, foi adotada a análise descritiva como técnica estatística, que visa resumir e descrever os dados de forma compreensível. Essa abordagem fornece informações sobre as características básicas do conjunto de dados. Ela foi utilizada por ser útil para fornecer uma descrição geral dos dados e calcular medidas resumidas para cada fator, pois não é objetivo do estudo estabelecer comparações de relevância entre os diferentes fatores.

Como medida estatística foi utilizado o ranking médio. A medida representa a média das posições em que os fatores foram classificados. O cálculo do RM foi realizado por meio da média ponderada para cada um dos fatores avaliados, dividindo-as pelo número total de participantes que responderam o questionário. O RM é calculado pela equação: $RM = MP/NP$

$MP = \Sigma (F_i * V_i)$ Onde, RM = ranking médio, MP = média ponderada, NP = número total de participantes, F_i = frequência observada para de cada resposta em cada fator e V_i = valor da pontuação atribuída para de cada resposta.

A pontuação atribuída obedece à escala Likert de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente; 2 para discordo parcialmente; 3 para não concordo nem discordo; 4 para concordo parcialmente e 5 para concordo totalmente. O RM calculado pode variar de 1 a 5 e quanto mais próximo de 5 é o valor do RM, maior o nível de concordância dos participantes.

A vantagem do ranking médio em uma amostra pequena é que ele permite resumir e comparar as preferências ou avaliações dos elementos de forma mais intuitiva e fácil de interpretar. Ao atribuir uma ordem numérica aos elementos, o ranking médio oferece uma medida resumida do consenso ou das tendências em escala ordinal presentes na amostra, inclusive nas pequenas, já que estas não possibilitam o uso de estatísticas mais complexas.

O ranking médio é uma medida sólida ao considerar a ordem relativa dos elementos, em vez de depender apenas dos valores absolutos. Isso significa que ele não é afetado por valores extremos ou discrepantes na amostra, tornando-o útil em situações em que há variações ou *outliers* nos dados. Entretanto, é preciso observar que em amostras pequenas os resultados podem não ser generalizáveis.

Para fins de discussão dos resultados, os dados serão analisados com base no ranking médio (RM) das respostas de cada fator. Considerando que o valor três representa o ponto médio das respostas, este estudo adotará como avaliação positiva ranking médio for superior a três nas respostas.

3.3.6 Bases para a Construção do Questionário:

A abrangência e profundidade da avaliação: A utilização de um questionário com várias dimensões e fatores permite uma análise abrangente e aprofundada do objeto de estudo. Cada

dimensão representa uma área específica de interesse, enquanto os fatores fornecem maior detalhamento e precisão na avaliação. Essa abordagem permite uma compreensão mais completa e sistêmica do fenômeno em questão.

A padronização das respostas: A escala Likert facilita a comparação e análise dos dados. Ao fornecer uma escala de resposta de 1 a 5, é possível quantificar as percepções e atitudes dos participantes de forma consistente. Essa padronização auxiliou na obtenção de resultados mais confiáveis e na comparação entre diferentes instituições.

Avaliação quantitativa: A utilização de um questionário quantitativo baseado em uma escala Likert permitiu a coleta de dados numéricos, que podem ser submetidos a uma análise estatística, facilitando a identificação de padrões, tendências e relações, fortalecendo a validade e a confiabilidade dos resultados.

Eficiência na coleta de dados: Com um questionário estruturado, com itens claros e uma escala padronizada, foi possível sua aplicação de forma eficiente. Isso foi particularmente relevante neste estudo, pois o contexto de aplicação foi via internet.

Replicabilidade e comparabilidade: Ao empregar uma metodologia bem estabelecida, como a escala Likert, e ao oferecer uma descrição clara dos fatores, o questionário se torna suscetível à replicação e comparação com outros estudos. Essa prática é fundamental para ampliar o conhecimento científico, validar resultados anteriores e explorar novas perspectivas de pesquisa.

3.3.7 Estrutura do Instrumento de Recolha de Dados e Escala de Medida

Apesar do acesso mais facilitado às instituições selecionadas por ser o pesquisador também servidor público federal, o planejamento para a recolha de dados, com previsão inicial para ocorrer em um prazo de cerca de 60 dias, foi impactado pelo surgimento da variante ômicron da covid-19, retardando a pesquisa em cerca de mais 60 dias.

A partir da estrutura de fatores condicionantes da implantação de modelos de competências elaborado para compreensão e análise das condições de implantação da abordagem de competências, foi desenvolvido o questionário fechado com assertivas referentes aos fatores apresentados na estrutura e que estão apresentados na tabela 22 permitindo, assim, o alcance dos objetivos do estudo.

No estudo quantitativo, o instrumento de coleta de dados foi composto por duas partes. A primeira parte tinha como objetivo mapear a função exercida pelo respondente e o tempo de serviço como servidor público federal. Isso permitiu obter informações sobre o perfil dos participantes e sua experiência no contexto do estudo. A segunda parte do instrumento consistia em 20 questões relacionadas aos condicionantes da implantação de modelos de competências. Essas questões foram elaboradas para abordar os diferentes fatores e dimensões identificados no modelo de competências.

Considerando a sensibilidade do tema e com vistas a deixar o respondente confiante para participar, foi assegurada a confidencialidade de suas respostas. Isso significa que as informações fornecidas pelos respondentes foram tratadas de forma anônima e utilizadas apenas para fins de análise e pesquisa. Além disso, mesmo sabedor de que a escala de Likert em forma ímpar permite a tendência central, optou-se por essa abordagem visando não impor ao respondente respostas forçadas. Dessa forma, eles puderam expressar suas percepções e opiniões de maneira mais livre e precisa. Essas medidas adotadas visam garantir a integridade e a qualidade dos dados coletados, bem como proporcionar um ambiente seguro e confiável para os participantes do estudo.

3.3.8 Disponibilização, Acompanhamento e Recepção dos Questionários

Os questionários foram entregues às instituições antecipadamente por meio de carta enviada ao gestor máximo de recursos humanos (Apêndice A), apresentando o pesquisador e explicando o estudo a ser desenvolvido, com prazos e contatos para fins de resposta.

O contato com o dirigente de recursos humanos foi feito diretamente pelo pesquisador, para o qual foi entregue, preliminarmente, o termo de compromisso e livre escolha para aplicação da pesquisa, posteriormente também entregue aos demais participantes da pesquisa.

Assim, foram convidados 50 respondentes de 5 instituições públicas federais, com sede no Rio de Janeiro, com a apresentação das datas para participarem do estudo. Os questionários foram aplicados no formato online, facilitando a recolha e tabulação dos dados.

A amostra limitada decorre do quadro reduzido de servidores das unidades de gestão de pessoas, bem como da sua disponibilidade para responder à pesquisa no período de pandemia da COVID-19. A Tabela 23 apresenta a distribuição dos questionários respondidos por cargos e instituições.

Tabela 23: Distribuição dos questionários respondidos por instituições

DISTRIBUIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS					
Cargo atual	Instituição A	Instituição B	Instituição C	Instituição D	Instituição E
Gestor	4	2	2	3	3
Servidor	9	2	4	2	7
Total	13	4	6	5	10

3.4 Aspectos Éticos da Pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa e garantia da proteção dos respondentes, bem como da integridade da pesquisa, foram observados os seguintes aspectos éticos baseados em Creswell (2014):

- **Consentimento informado:** Foi garantido aos participantes um entendimento claro sobre os objetivos e procedimentos envolvidos na pesquisa, para que houvesse consentimento voluntário para participação, conforme carta convite, guia de entrevista e termo de consentimento nos apêndices A, B e C, respectivamente.

- Privacidade e confidencialidade: Foi esclarecido a privacidade dos participantes, garantindo que suas informações pessoais sejam mantidas em sigilo e que qualquer dado identificável seja tratado de forma confidencial, conforme apêndice B.
- Equidade e inclusão: a pesquisa foi conduzida de forma justa e inclusiva, evitando qualquer forma de discriminação com base em características pessoais, como raça, gênero, idade, orientação sexual, religião, entre outros.
- Manipulação e distorção de dados: Os dados foram coletados, analisados e relatados de forma precisa e honesta, evitando qualquer manipulação ou distorção intencional dos resultados.
- Aprovação ética: O estudo foi conduzido mediante consentimento de todos os gestores de pessoas das instituições convidadas.
- Uso ético de dados secundários: Os dados secundários de outras fontes, foram obtidos e utilizados de acordo com as políticas de proteção de dados e direitos autorais.
- Responsabilidade acadêmica: Foi seguida uma conduta acadêmica, procurando não identificar as instituições pesquisadas na discussão de resultados, a fim de salvaguardar a imagem institucional e dos participantes.

3.5 Da Abordagem Qualitativa

Neste tópico apresentamos o instrumento de recolha de dados, seguindo-se dos procedimentos utilizados na recolha de dados.

A aplicação das entrevistas semiestruturadas permitiu a melhor abordagem para complementação de informações, pois possibilitou extrair e compreender melhor o conjunto de percepções apuradas, bem como perceber a maturidade das experiências existentes nos diferentes contextos organizacionais e possíveis caminhos para a abordagem do tema pesquisado.

A abordagem qualitativa foi adotada como complemento à abordagem quantitativa, visando aprofundar a compreensão das percepções e experiências dos participantes sobre o tema da pesquisa. Para isso, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como método de coleta de dados qualitativos.

A escolha das entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados se deu devido à sua flexibilidade e capacidade de permitir uma abordagem mais aprofundada e exploratória. Essas entrevistas foram conduzidas com uma amostra selecionada de participantes, com base em critérios relevantes para o estudo, como o cargo, a experiência profissional e a representatividade nas instituições pesquisadas.

Através das entrevistas semiestruturadas, foi possível extrair e compreender melhor o conjunto de percepções apuradas, bem como perceber a maturidade das experiências existentes nos diferentes contextos organizacionais, além de possíveis caminhos para a abordagem do tema pesquisado.

3.5.1 Entrevistas

As entrevistas foram trabalhadas por análise de conteúdo, visando compreender melhor as informações obtidas via questionário quantitativo, bem como possibilitar a melhor compreensão da realidade do objeto estudado, a partir da exploração ou inferência das mensagens (Bardin, 2007).

Essas entrevistas foram realizadas com quatro questões abertas (Apêndice C) e sua aplicação foi orientada conforme guia de entrevista (Apêndice B).

O guia de entrevista (Apêndice B) foi desenvolvido com base em quatro questões abertas (Apêndice C) e seguiu uma abordagem orientada. A escolha de utilizar entrevistas proporcionou maior flexibilidade ao pesquisador, permitindo a inclusão de perguntas para aprofundar e obter respostas mais precisas dos entrevistados. Esse formato de entrevistas, por apresentar questões abertas, concede aos entrevistados maior liberdade para expressar suas respostas, ao contrário do que ocorre em abordagens estruturadas. Portanto, consideramos esse modelo de entrevistas como a estratégia mais apropriada para a obtenção de dados qualitativos.

Para desenvolver o guia de entrevista foram observadas algumas diretrizes trazidas por Guazi (2021). Inicialmente, para a construção do guia foram elencados objetivos de cada uma das questões. Em seguida, utilizou-se como parâmetro para as questões: que tipo de informação pode ser coletada por meio dessa questão? Por que essa informação interessa à pesquisa? Além disso, procurou-se construir sentenças para facilitar o entrevistado a discorrer sobre o tema.

Seguindo as orientações de Guazi (2021), o questionário quantitativo também foi submetido a um pré-teste com quatro profissionais, que o consideraram pertinente, com abordagem e amplitude adequados para explorar as questões com profundidade. Após a aceitação do guia por parte dos avaliadores, foram realizadas duas entrevistas-teste, conforme sugere Guazi (2021), sem que tenha sido percebido qualquer necessidade de revisão.

As informações obtidas com profundidade decorreram do grau de confiança adquirido durante as entrevistas e por relação de confiança com o histórico profissional do pesquisador.

No grupo de cinquenta profissionais de gestão de pessoas selecionados nas cinco organizações da amostra, foram realizadas 15 entrevistas, sendo esse número possível dentro da disponibilidade dos profissionais. As informações foram coletadas de forma ética e científica, sem direcionamento por parte do pesquisador.

A escolha dos entrevistados pautou-se, entre outros fatores, na relevância e representatividade do grupo escolhido, composto por gestores e analistas da área de recursos humanos de instituições públicas de referência no contexto nacional.

A distribuição das entrevistas ocorreu entre as cinco organizações conforme demonstrado na Tabela 24.

Tabela 24: Distribuição das entrevistas por instituição

DISTRIBUIÇÃO DE ENTREVISTAS					
Cargo atual	Instituição A	Instituição B	Instituição C	Instituição D	Instituição E
Gestor	2	2	--	3	1
Servidor	2	--	2	--	3
Total	4	2	2	3	4

As entrevistas foram realizadas com base em perguntas abertas, arguidas individualmente por videoconferência, sem limitação de tempo. Isso permitiu ao entrevistado expor sua percepção de forma livre e informal, sendo relevante para a exposição de aspectos da realidade que não são trazidos pela aplicação do questionário fechado. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e variaram de tempo de duração, conforme necessidade de exposição das respostas, ficando a duração entre cerca de 30 minutos e 60 minutos.

Para desenvolver com êxito as entrevistas, foram observadas as orientações de Yin (2017, p.121) quanto ao entrevistador: (1) falar moderadamente, interrompendo o menos possível o entrevistado; (2) não ser diretivo na entrevista; (3) manter-se neutro; (4) estabelecer uma boa relação com o entrevistado; (5) seguir o protocolo de entrevista; (6) ser sensível à condução da entrevista.

As entrevistas foram iniciadas com uma breve apresentação do trabalho e dos seus objetivos, deixando claro ao entrevistado o sigilo das informações, bem como o interesse na sua percepção em relação à temática estudada conforme protocolo estabelecido. As entrevistas foram gravadas com a concordância do entrevistado.

Em seguida, foram realizadas as transcrições de 15 entrevistas, totalizando aproximadamente 10 horas de gravação, tendo sido verificadas a necessidade de esclarecimentos caso o relato não pudesse ser compreendido.

3.5.2 Análise e Tratamento de Dados

A pesquisa é do tipo exploratória, portanto, trata de explorar e conhecer um fenômeno ainda pouco estudado. O estudo possui o objetivo de oferecer maior familiaridade com o

problema, tornando-o mais explícito ou utilizando-o como referência base para o desenvolvimento do pressuposto.

A análise dos dados foi executada seguindo as fases expostas na Figura 5. Inicialmente, foram tabuladas as respostas referentes as percepções individuais quanto as afirmativas do questionário fechado, baseado na estrutura de fatores condicionantes à implantação da abordagem de competências com sucesso, mais especificamente, do modelo de competências de liderança. Essa tabulação foi realizada, utilizando-se o *software* Excel, com vistas à obtenção do ranking médio de cada fator avaliado, bem como o ranking médio geral por dimensão, conforme consta da estrutura de fatores condicionantes para modelos de competências.

No que se refere as entrevistas, foram usados códigos para cada respondente deste estudo, sendo atribuídos para proteger a identificação do respondente e para relacionar as respostas às dimensões do estudo.

Após o recolhimento das entrevistas, foi realizada a transcrição destas na sua completude, sendo relacionado um código alfanumérico para sua utilização, com uma letra e três números (X-YY-Z), sendo a letra (X), a identificação quanto a instituição, os dois primeiros números (YY) relacionam à posição funcional, se gestor ou servidor e o terceiro (Z), à identificação do respondente, conforme indicado na Tabela 25.

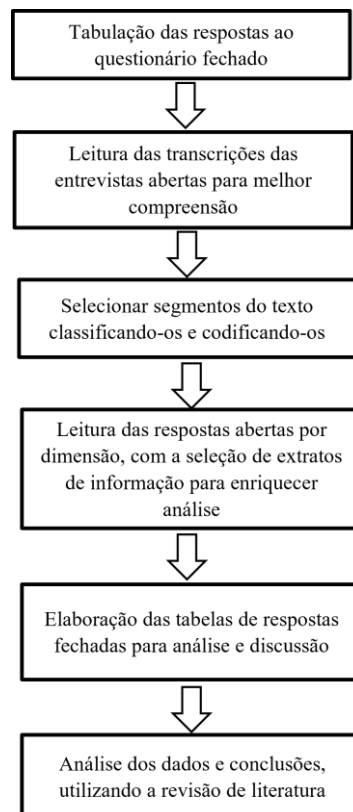
Tabela 25: Estrutura de codificação das entrevistas

X	YY	Z
Letra	Números	Número
Identificação da organização	Identificação da posição funcional	Identificação do entrevistado

As entrevistas foram transcritas a partir da utilização de *software* WebCaptioner, uma ferramenta gratuita disponível na internet. Após realizada a transcrição, foi feita a verificação do conteúdo cruzando com a audição de cada entrevista, corrigindo eventuais erros.

Tendo concluído a leitura cuidadosa, foi feita a codificação das entrevistas e selecionadas as informações relacionadas com as questões do modelo de acordo com suas quatro dimensões, seguindo o fluxo de pesquisa descrito na figura 5.

Figura 5: Fases da Tabulação da Pesquisa



A seleção das informações relevantes de cada entrevista foi classificada para cada dimensão, possibilitando a realização da análise dos resultados em conjunto com a tabulação do questionário fechado, frente à estrutura de fatores condicionantes criada para o estudo.

3.5.3 Técnica de Análise de Conteúdo

A técnica de análise de dados é comumente utilizada no campo das ciências sociais e humanas, como psicologia, sociologia, gestão, educação e saúde.

Para Bardin (2012) e Yin (2017) a análise de conteúdo visa analisar os relatos em meio a uma investigação, construindo e oferecendo concepções em torno de um objeto de estudo. Diferentes críticas surgem em torno da técnica, como o fato de ser considerada subjetiva (Oliveira et al., 2003) ou de espelhar uma ideia de metodologia quantitativa, haja vista o próprio esquema de categorização usada no método, que dificulta aprofundar elementos do texto (Flick, 2009).

A técnica tem sua aplicabilidade tanto no campo da pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Na primeira, ela visa responder ao “o que”, já na segunda, por meio da análise de conteúdo, ela auxilia em responder o “porque” e a analisar as percepções. Para Bardin (2012) a técnica se divide em três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material, categorização ou codificação; (3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Para este estudo foram observadas as recomendações de Bardin (2007), visando garantir a qualidade e a confiabilidade da pesquisa, com o objetivo de evitar conclusões baseadas em dados insuficientes ou enviesados, melhorando a representatividade dos resultados e a comparabilidade das informações, bem como que as conclusões sejam relevantes para os objetivos desta pesquisa. Assim, observou-se:

- Critério da exaustão: procurou-se realizar entrevistas em número suficiente para permitir certa reincidência das informações, garantindo um máximo de diversificação e abrangência para a reconstituição do objeto no conjunto do material, verificando assim a formação de um retrato para o objeto de estudo.

- Critério de representação: a amostra de profissionais se baseou nas indicações dos gestores centrais das unidades de gestão de pessoas, observando o alinhamento das indicações ao objeto de estudo. A seleção de instituições considerou a representatividade e o porte dessas no contexto da administração pública federal. As entrevistas foram conduzidas conforme a disponibilidade dos entrevistados, sejam gestores ou profissionais de gestão de pessoas.

- Critério da homogeneidade: a estrutura de análise de condicionantes, o porte e representatividade das instituições da amostra e o grupo de profissionais respondentes possibilitou a análise comparativa das informações obtidas.

- Critério da pertinência: objetivou-se alinhar as informações obtidas com os objetivos do estudo, sendo a codificação do conteúdo realizada conforme a estrutura de análise de condicionantes da aplicação de modelos de competências.

Assim, para fins da análise de conteúdo, foi definido como instrumento para a codificação do conteúdo das entrevistas o *software* MAXQDA.20. As fases do trabalho foram: a importação de um texto das transcrições das entrevistas por vídeo em documentos do Word e criação de categorias (códigos) para a seleção e segmentação dos conteúdos das entrevistas. Procurou-se criar categorias claras para evitar a subjetividade do codificador, bem como refletir o objeto do estudo.

Após a classificação, a codificação foi arquivada e exportada para o *software* Excel para construir quadros de sentenças para análise dos dados.

Dessa forma, foram criadas quatro grandes categorias correspondentes às quatro questões da entrevista e relacionadas aos fatores elencados na estrutura de fatores condicionantes para a implantação de modelos de competências. Isso foi feito para facilitar a sistematização dos relatos dos entrevistados, bem como a compreensão e análise dos dados (Tabela 26). Procurou-se criar categorias claras para evitar a subjetividade do codificador.

Neste estudo, a utilização do *software* MAXQDA.20 foi fundamental como ferramenta de apoio na análise e compreensão dos relatos das entrevistas. Assim, foram criadas as categorias correlacionadas ao objeto de estudo e que estão presentes no levantamento quantitativo e qualitativo: entendimento sobre a diretriz para a abordagem de competências, os fatores que tornam capaz sua implantação, os fatores que dificultam sua implantação e sugestões para garantir o êxito da abordagem.

As categorias de codificação de segmentos das entrevistas por instituição, auxiliam na identificação de padrões, diferenças ou interações específicas entre as instituições e contribui para uma melhor compreensão e aprofundamento dos dados obtidos. Essa abordagem permite que se analise os dados em relação aos contextos institucionais e fornece insumos sobre o fenômeno estudado. Portanto, possibilita uma análise mais focada e contextualizada das interações e práticas e influências no fenômeno estudado. A tabela 26 demonstra o número de segmentos selecionados nas entrevistas realizadas, por categoria, em cada instituição.

No Apêndice F há um exemplo de segmentação de entrevistas realizadas tal como foram codificados, estando disponível para consulta do trabalho realizado.

Tabela 26: Categoria de codificação de segmentos por instituição

Categoria de codificação de segmentos por instituição	Dimensões	INSTITUIÇÕES				
		A	B	C	D	E
Diretriz quanto a adoção do modelo		30	13	18	29	34
	Equipe	15	1	3	5	6
	Recursos	5	5	3	9	7
O que torna capaz a adoção do modelo	Estrutura, processos e cultura	9	3	9	4	8
	Estratégica	18	8	6	4	7
	Equipe	14	10	5	5	9
	Recursos	15	6	3	1	7
Quais as maiores dificuldades para a implantação	Estrutura, processos e cultura	16	4	7	9	17
	Estratégica	16	6	2	16	25
Quais as iniciativas para assegurar o êxito no uso da abordagem		18	6	3	12	18

3.6 Qualidade do Estudo

Yin (2017) destaca para a importância dos critérios de validade e fiabilidade, visando garantir a qualidade da pesquisa. Dessa forma, o presente estudo observou os seguintes critérios de validade:

- Uso de um tempo adequado para realização de entrevistas individuais;
- Adaptação sucessiva do método e técnica de entrevista para melhor obtenção de informações e análise;
- Consistência entre os objetivos da investigação e a recolha dos dados;

- Adequação do questionário quantitativo;
- Existência de uma boa relação pessoal continuada entre investigador e sujeitos pesquisados.

Dessa forma, visando obter maior profundidade, as entrevistas individuais foram conduzidas com duração de aproximadamente 45 minutos, tempo considerado confortável para estabelecer confiança entre entrevistados e pesquisador.

No que se refere à adaptação do método e técnica das entrevistas, inicialmente planejou-se realizar a fase qualitativa por meio de grupo focal. Entretanto, as dificuldades encontradas tanto para a formação dos grupos dos entrevistados quanto em quantidade de respondentes, levaram a modificação da abordagem para entrevistas individuais, visando obter maior profundidade de informações.

A recolha de dados se orientou em função dos objetivos do trabalho que consistiam em apurar, no contexto das organizações públicas federais, os obstáculos e potencializadores existentes para a implantação e uso das abordagens de competências, no que se refere a aplicação do modelo de competências de liderança.

Outro aspecto relevante da pesquisa está na boa relação profissional entre pesquisador e entrevistados, pois a quase totalidade já tinha realizado algum contato prévio. Isso facilitou a aplicação dos questionários e a realização de entrevistas mais aprofundadas, baseadas na confiança e compreensão mútuas, o que contribuiu para a qualidade das informações obtidas.

Quanto aos critérios de fiabilidade, foram utilizadas as seguintes medidas:

- Realização de pré-teste dos instrumentos de pesquisa;
- Protocolo de entrevista;
- Verificação das transcrições das entrevistas;
- Diferentes técnicas de recolha de dados, baseadas em questionário, entrevistas e análise de documentos legais.

- Padrão na interpretação de dados.

No que se refere à fiabilidade, o presente estudo contou com a realização de pré-teste dos instrumentos quantitativos e qualitativos, sendo considerada a opinião de quatro profissionais — três da área de gestão de pessoas e um profissional de marketing com experiência em pesquisa — todos com mais de 10 anos de experiência profissional.

Com base nas opiniões dos profissionais, que avaliaram o questionário a ser aplicado, foi constatado que o mesmo possuía perguntas claras e de fácil compreensão para os participantes responderem.

Foi utilizado protocolo de entrevista (Apêndice B), visando garantir a uniformização da abordagem na pesquisa para todos os entrevistados.

Quanto às transcrições das entrevistas realizadas por meio de *software* gratuito *webcaptioner*, foi feita a audição das entrevistas frente a transcrição, visando evitar eventuais erros na leitura e análise posterior das informações.

A triangulação de fontes ocorreu por meio da recolha de dados, com a aplicação de questionários fechados e entrevistas abertas, visando o aprofundamento e o complemento de informações obtidas, bem como a análise de documentos legais relativos ao tema, pois fornecem o contexto mais amplo e contribuem para a compreensão dos dados primários, possibilitando a construção do estudo.

A interpretação dos dados obtidos foi realizada por meio da estatística descritiva, bem como por estratificação de informações relevantes das entrevistas, conforme cada dimensão da pesquisa.

4 Discussão de Resultados por Instituição

Neste capítulo serão apresentados os resultados por instituição pesquisada. A discussão dos resultados está dividida em duas etapas. A primeira etapa é a apresentação dos resultados quantitativos relativos aos fatores avaliados no questionário, fornecendo uma visão geral do fenômeno em estudo, identificando tendências e padrões gerais. A apresentação dos dados ocorre de forma agrupada por dimensão, conforme estrutura dos fatores condicionantes à implantação de modelos de competências. As dimensões são nomeadas a partir da essência comum aos fatores agrupados, considerando o papel e significado deles. O objetivo de agrupar por dimensões é simplificar a análise e a interpretação de um conjunto de fatores relacionados.

Os dados quantitativos são analisados de forma descritiva, utilizando o ranking médio (RM) das respostas para cada fator. O RM é a média ponderada para cada um dos fatores avaliados, dividindo-as pelo número total de participantes que responderam o questionário. No contexto deste estudo, o valor 3 é considerado o ponto neutro das respostas.

Como ação complementar, a segunda etapa da discussão de resultados apoia-se nos conteúdos obtidos por meio das entrevistas de aprofundamento em relação à percepção dos entrevistados quanto às condicionantes que são obstáculos ou potencializam a implantação de modelos de competências de liderança. A análise das informações qualitativas é realizada considerando os estudos teóricos e empíricos levantados na pesquisa. Dessa forma, busca-se fundamentar as descobertas em um embasamento teórico consistente, bem como ultrapassar a limitação da análise descritiva dos dados quantitativos, fornecendo uma compreensão mais profunda, contextualizada e embasada do fenômeno em estudo.

4.1 Instituição A

4.1.1 Análise Quantitativa – Instituição A

A seguir, na tabela 27, são apresentados os resultados com ranking médio de cada fator, segregados por dimensão. A partir do quadro de resultados, é realizada uma análise descritiva de cada dimensão.

Tabela 27: Resultados Quantitativos Instituição A

INSTITUIÇÃO A			
Dimensão EQUIPE		Dimensão RECURSOS	
1- Há profissionais na Área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.	4,62	6-Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	3,08
2- Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	1,77	7- Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	2,23
3- Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.	3,77	8-Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.	2,92
4- Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,77	9- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	2,15
5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	3,46	10-Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição	3,46
Total	3,48	Total	2,77
Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA		Dimensão ESTRATÉGICA	
11- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	4,08	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	3,00
12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	3,15	17-As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	3,46
13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição .	2,08	18-Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	3,31
14- A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	2,77	19- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	4,00
15 -A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	1,92	20- Existe estabilidade do corpo gerencial.	2,31
Total	2,80	Total	3,22

Dimensão Equipe

Na dimensão equipe, as questões que obtiveram maior concordância foram relacionadas à existência de profissionais com experiência em gestão de pessoas, envolvimento em projetos abrangentes na organização, consciência da complexidade conceitual e metodológica do modelo de competências de liderança, e amplo conhecimento das funções e macroprocessos

institucionais. Isso indica que os respondentes reconhecem a importância da experiência e do conhecimento dos profissionais envolvidos.

Por outro lado, a questão que recebeu menor concordância foi sobre a disponibilidade de profissionais em quantidade suficiente para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.

Em termos gerais, a dimensão da equipe mostra uma tendência leve de concordância em relação às capacidades das equipes para trabalhar na implantação e uso do modelo de competências. A maioria das questões apresentadas nessa dimensão recebeu maior concordância, exceto pela questão relacionada à quantidade suficiente de profissionais. Portanto, é possível inferir que, embora os respondentes reconheçam as habilidades e o conhecimento dos profissionais envolvidos, eles expressam preocupação em relação à quantidade adequada de profissionais para a implantação efetiva do modelo de competências.

Dimensão Recursos

Nessa dimensão, a única questão que apresenta uma tendência de concordância é a disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida no desenvolvimento do modelo na instituição, com a ressalva de que pode haver um viés de neutralidade nas respostas.

Por outro lado, as questões que mais se destacam pela tendência de não concordância são: a disponibilidade de recursos físicos e tecnológicos na unidade de gestão de pessoas para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências de liderança, a disponibilidade orçamentária para contratação de sistemas de gestão do modelo, a disponibilidade orçamentária para capacitar as equipes no desenvolvimento do modelo e o apoio da Alta Administração para implementar tecnologias que visem a sistematização e gestão do modelo de competências de liderança na instituição.

Portanto, os respondentes destacam as dificuldades relacionadas à disponibilidade orçamentária para adquirir recursos e à falta de recursos físicos e tecnológicos para a aplicação do modelo de competências. Porém, percebe-se que há percepção de que existe orçamento para cobrir os deslocamentos das equipes quando necessário.

No geral, há uma clara dificuldade na obtenção e disponibilidade dos recursos necessários para a implementação do modelo de competências, já que as questões relacionadas a essa dimensão apresentam maior tendência de discordância.

Dimensão Estruturas, Processos e Cultura

Nessa dimensão, é observado que a instituição é percebida como tendo elevada concentração em suas operações. Por outro lado, há uma percepção de que a instituição não possui uma cultura aberta à participação e tomada de decisões, e os respondentes têm uma tendência maior a acreditar que a estrutura organizacional não facilita a interação, a fluidez das informações e a tomada de decisões. A questão com maior discordância foi: A instituição possui atividades de trabalho gerenciais definidas e registradas.

Portanto, as questões que se destacam para os respondentes apontam dificuldades em relação à participação e ao processo decisório, bem como à falta de registro das atividades a serem realizadas pelos gestores.

No geral, constata-se uma tendência de discordância em relação à existência dos elementos que possibilitam a implementação do modelo de competências. Há dificuldades em relação ao processo participativo e à falta de informações relacionadas aos processos de trabalho, o que são elementos facilitadores da implementação de modelos de competência. Por outro lado, há facilidade na concentração das unidades em um único local.

Dimensão Estratégica

No que se refere a dimensão estratégica, pode-se observar que as questões com maior número de respostas com tendência em concordar são: as práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança; existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.

Por outro lado, a maioria dos respondentes não concorda em haver estabilidade do corpo gerencial, bem como apresenta uma dubiedade em relação a existir apoio da alta administração nos processos de transformação de gestão de pessoas e quanto ao alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as necessidades institucionais.

Na totalização geral da dimensão, é possível perceber uma tendência geral maior de concordância quanto a existência dos quesitos que possibilitam trabalhar na implantação e uso do modelo de competências, haja vista a maior frequência de respostas na direção da concordância que se apresentam nesta dimensão, destacando aqui o fato de que a maioria aponta para não haver estabilidade no corpo gerencial.

As questões com maior número de respostas favoráveis são: as práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança e, existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.

Por outro lado, a maioria dos respondentes não concorda com a estabilidade do corpo gerencial e expressa ambiguidade em relação ao apoio da alta administração nos processos de transformação de gestão de pessoas e ao alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as necessidades institucionais.

No geral, percebe-se uma tendência maior de concordância em relação à existência dos elementos que possibilitam trabalhar na implementação e uso do modelo de competências,

considerando a frequência predominante de respostas favoráveis nessa dimensão. No entanto, é importante ressaltar que a maioria indica a falta de estabilidade no corpo gerencial.

Resultado Quantitativo Geral

A partir da análise da tabela 27, é possível identificar algumas tendências comuns no resultado quantitativo geral:

- Reconhecimento da importância da experiência e conhecimento dos profissionais envolvidos com a abordagem de competências.
- Preocupação com a disponibilidade de profissionais em quantidade suficiente.
- Dificuldades na obtenção e disponibilidade de recursos necessários para a implementação do modelo de competências.
- Dificuldades em relação à participação, tomada de decisões e falta de informações relacionadas aos processos de trabalho.
- Maior concordância na existência de elementos que possibilitam a implementação e uso do modelo de competências, tais como práticas de comunicação consolidadas, apoio da alta administração e plano estratégico integrado.

4.1.2 Análise Qualitativa – Instituição A

A instituição A possui a maior parte do seu corpo funcional no Rio de Janeiro. A instituição já se mobilizou para implantar uma abordagem por competências duas vezes no passado. A primeira tentativa ocorreu de 2008 a 2010, e a segunda ocorreu entre os anos de 2012 e 2015. No entanto, em ambas as ocasiões, não houve continuidade. Essas tentativas foram mais efetivas quando se focaram no desenvolvimento de lideranças, alinhadas à política de desenvolvimento de pessoas que orienta a capacitação baseada em competências desde 2006. No entanto, essas iniciativas não foram consolidadas como uma política interna do órgão.

Em paralelo as iniciativas de trabalhar o desenvolvimento de competências de liderança, houve a implementação do sistema de avaliação de desempenho em 2014, aplicável aos servidores até o nível gerencial tático, excetuando o nível estratégico organizacional. Essa sistemática não usa competências, mas sim atitudes, o que de alguma forma insere a questão comportamental nessa política de gestão de pessoas.

Nos últimos dois anos, a instituição tem retomado o desenvolvimento de sua liderança, orientado pelas competências de liderança definidas pelo órgão central, adicionando uma competência criada para a realidade do instituto. Essa iniciativa foi implementada após uma pesquisa realizada com o corpo gerencial, que possibilitou compreender as necessidades e envolver os gestores na implementação de uma política interna em desenvolvimento. Além disso, a abordagem por competências está sendo utilizada nos processos de captação de pessoal e com previsão de expandir sua aplicação para outros processos de gestão de pessoas.

Segundo os relatos dos entrevistados, foi constatado que o Instituto A possui profissionais comprometidos, com perfis adequados e experiência profissional que facilitam a implementação do modelo de competências de liderança. Entretanto, todos destacam não haver quantidade de pessoal suficiente na equipe, o que reflete os desafios apontados por Silva e Mello (2013). Além disso, é importante ressaltar a opinião de dois entrevistados, que apontam que, mesmo com uma equipe capacidade e com perfil adequado, ainda carece de maturidade e mais domínio sobre o modelo, evidenciando outro desafio na APFB registrado por Silva e Mello (2013).

A-01-1: Eu não digo isso no sentido de os profissionais terem propriedade e conhecimento técnico sobre o modelo, sobre a melhor forma de estruturação dessa implantação.

A-01-2: Não diria que temos uma equipe madura.

Além disso, os entrevistados destacam amplamente a falta de recursos para adquirir tecnologias que auxiliem na gestão de competências, o que está alinhado com os desafios relatados por Montezano e Menezes (2019). Por outro lado, há uma abertura para utilização de novas tecnologias e, com a pandemia, passaram a se utilizar de uma tecnologia que apoia as ações de capacitação.

No que se refere à estrutura, processo e cultura organizacional, os entrevistados observaram que o fato de haver uma maior concentração do corpo funcional em uma região facilita o processo de implementação de modelos de competências, evidenciando a questão tratada no questionário quantitativo, conforme mencionado a seguir:

A-01-1: Isso pode ser um facilitador porque essas áreas de apoio transversais estão concentradas no mesmo lugar.

Por outro lado, uma cultura aberta e incentivadora, da aprendizagem não se reproduz nos relatos dos entrevistados. Tal percepção contradiz as conclusões de Gomes et al. (2021), que ressaltam necessidade de a gestão apoiar uma cultura voltada para aprendizagem.

A-01-1: Na verdade, percebo que, nas áreas finalísticas, o processo de tomada de decisão em questões relacionadas à gestão de pessoas, inclusive nos nossos próprios processos, você nota que essa participação fica muito centralizada e, quando é repassada para os demais gestores, nem sempre chega da mesma forma. Portanto, a fluidez não é boa.

A-02-1: Percebemos que uma parte dos nossos gestores não acompanha a necessidade de autodesenvolvimento.

Outro ponto que merece destaque é que a ausência de atividades registradas é vista como um dificultador do processo, já que elas são um elemento que compõem o contexto de atuação da gerência. Essa percepção está em linha com o que Sousa e Muniz (2017) quando sugerem observar a importância da apropriação e conhecimento das atividades de trabalho pelo trabalhador. Para os autores, as atividades de trabalho, abrangendo critérios de qualidade,

eficácia, eficiência e produtividade de um serviço, bem como a dimensão física e mental do trabalho, são elementos constitutivos da competência, devendo o trabalhador ser ouvido no processo de construção desta.

Do ponto de vista estratégico, as entrevistas possibilitaram a compreensão mais aprofundada da relevância do apoio da alta administração, que é visto como um dos fatores para o êxito do desenvolvimento do modelo de competências. Todos os entrevistados enfatizaram a importância desse apoio, reforçando as conclusões de Champion (2011); Dutra (2017).

A-02-1: Desde 2019, sentimos uma diferença positiva no apoio da alta administração em ações de desenvolvimento.

Outro ponto destacado nas entrevistas é o papel do plano estratégico e das práticas de comunicação, dadas as suas importâncias para o êxito do modelo de competências.

A-02-1: Passamos muitos anos sem um planejamento estratégico e isso é um grande problema em termos de direcionamento de ações. Agora, o nosso planejamento aborda, inclusive, a questão do desenvolvimento e foca no desenvolvimento de pessoas. Portanto, há uma correlação que contribui, sem dúvida.

A-02-2: Acho mais relevante o apoio da alta administração: ter realmente esse interesse e estar principalmente na agenda política do presidente e dos diretores. Aqueles que estão acima da área de RH devem apoiar. Temos isso, essa vontade política em primeiro lugar.

De igual forma, a troca de gestores é vista como um motivo de preocupação, pois a falta de estabilidade na permanência desses gestores dificulta a implantação de modelos de competências. Isso é considerado um dos desafios a serem superados, de acordo com Krieger et al. (2018), uma vez que as mudanças muitas vezes resultam em descontinuidade de projetos.

A-02-1: A mudança de gestor não é apenas uma questão de "renovação", às vezes é bom, mas também é complicado porque não se consegue manter uma linha coerente em relação ao desenvolvimento dessas pessoas, e quem assume o cargo começa do zero. E, nesse caso, o trabalho realizado ao longo dos anos para criar essa cultura às vezes não causa o mesmo impacto que deveria, por causa disso. Porque na hora de causar impacto, já é outra pessoa ouvindo, outra pessoa sentindo.

Segundo os entrevistados, para assegurar o êxito no uso da abordagem de competências são necessários:

- Um processo de ocupação de cargos com base em competências;
- Apoio da ENAP ou da administração central com subsídios e sistemas;
- Garantia de patrocínio da alta administração;
- Possuir pessoal em quantidade e qualidade necessários;
- Orçamento para capacitação.

Ao analisar as repostas do questionário quantitativo juntamente com os relatos das entrevistas, percebe-se que a instituição A possui atributos que possibilitam lidar com a implementação do conceito de competências, notadamente na dimensão equipe, pois mesmo com a carência de pessoal, demonstram um engajamento em torno do tema. Outro atributo tido como essencial pelos respondentes é o apoio da alta administração, o qual, na percepção dos respondentes, existe e permite a continuidade das ações em torno do modelo de competências.

Entretanto, deve ser observado a existência de fatores que dificultam a aplicação da abordagem de competências nas dimensões estratégica, recursos; estrutura, processos e cultura, tais como: rotatividade de gestores, ausência de recursos orçamentários e tecnológicos e processo participativo. É importante frisar que esses são elementos que dificultam, mas podem ser objeto de atenção e solução, mediante apoio da alta administração.

4.2 Instituição B

4.2.1 Análise Quantitativa – Instituição B

Os resultados da instituição B são apresentados a seguir, na tabela 28. A tabela apresenta os cinco fatores que a compõem por dimensão, com os resultados de ranking médio obtidos. A partir do quadro de resultados, é realizada uma análise descritiva de cada dimensão.

Tabela 28: Resultados Quantitativos Instituição B

INSTITUIÇÃO B			
Dimensão EQUIPE		Dimensão RECURSOS	
1- Há profissionais na Área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.	3,50	6- Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	3,00
2- Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	1,75	7- Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	2,50
3- Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.	2,75	8- Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.	3,00
4- Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,50	9- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	3,00
5- Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	2,75	10- Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição	3,00
Total	2,85	Total	2,90
Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA		Dimensão ESTRATÉGICA	
11- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	3,75	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	2,50
12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	2,50	17- As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	4,00
13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição .	3,25	18- Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	3,75
14- A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	2,75	19- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	3,75
15- A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	2,25	20- Existe estabilidade do corpo gerencial.	4,00
Total	2,90	Total	3,60

Dimensão Equipe

A análise da tabela revela as seguintes observações:

As questões mais frequentes que apresentam tendência de concordância são: Há profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas e os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.

Por outro lado, as questões que se destacam pela tendência de discordância são: Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que tenham envolvido grande parte ou toda a organização, Conhecimento das funções e macroprocessos da instituição e existir a quantidade necessária de profissionais para aplicação do modelo de competências.

No geral, observa-se uma leve tendência de não concordância em relação às capacidades das equipes para trabalhar na implantação e uso do modelo de competências. No entanto, é importante destacar que a maioria indica a falta de quantidade suficiente de profissionais para a implantação.

Assim, a análise da tabela revela que os respondentes reconhecem a existência de profissionais com experiência em gestão de pessoas e conscientes da complexidade do modelo de competências. No entanto, há discordância em relação à experiência em projetos abrangentes, ao conhecimento das funções institucionais e à disponibilidade de profissionais em quantidade suficiente. Isso indica uma preocupação com a capacidade de implementação do modelo de competências de liderança devido à falta de pessoal adequado às necessidades.

Dimensão Recursos

Algumas questões, como existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição; disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição e a unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança, não mostram uma tendência clara. Isso significa que as respostas estão distribuídas de forma equilibrada.

Observa-se que a questão existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança indica uma inclinação à discordância. Parece haver preocupação em relação aos recursos financeiros necessários para contratar sistemas que auxiliem na gestão do modelo de competências.

No geral, a percepção sobre a disponibilidade de recursos necessários para a implementação do modelo de competências é neutra, sem uma tendência positiva ou negativa acentuada. É importante considerar estratégias para garantir os recursos adequados.

Dessa forma, os resultados da tabela indicam haver algumas incertezas em relação ao apoio da alta administração, à disponibilidade orçamentária para deslocamentos e aos recursos físicos e tecnológicos. No entanto, a questão financeira para contratação de sistemas mostra uma tendência negativa. É essencial encontrar maneiras de atrair recursos e assegurar que todas as necessidades sejam atendidas para a implementação bem-sucedida do modelo de competências.

Ao analisar a tabela 28, é possível observar características marcantes da instituição:

- Há uma tendência em perceber a instituição como concentrada em suas operações e com uma cultura aberta à participação e tomada de decisões. No entanto, a questão que se destaca pela discordância é a existência de atividades de trabalho gerenciais definidas e registradas. Parece haver falta de clareza nesse aspecto.
- Os respondentes expressam uma inclinação maior para não perceber apoio ao processo de desenvolvimento e aprendizagem, bem como para não considerar que a estrutura organizacional facilite a interação, a fluidez das informações e as decisões. Esses pontos podem indicar desafios no desenvolvimento das equipes e na comunicação interna.

No geral, não há uma concordância clara em relação aos elementos que possibilitam a implementação do modelo de competências. É evidente que há dificuldades no processo de aprendizagem e na disponibilidade de informações relacionadas aos processos de trabalho, os

quais são elementos essenciais para a implantação de modelos de competência. No entanto, é importante destacar que existe uma concentração das unidades em um único local, possibilitando uma maior facilidade para a condução da abordagem.

Essa tabela revela uma instituição com forte concentração operacional e uma cultura aberta à participação. No entanto, também apresenta desafios na definição das atividades gerenciais e na promoção do desenvolvimento das equipes. Além disso, é fundamental superar obstáculos relacionados ao processo de aprendizagem e à disponibilidade de informações para o sucesso na implementação do modelo de competências.

Dimensão Estratégica

Ao analisar a tabela 28, é possível obter percepções importantes sobre a dimensão estratégica da instituição. Destaca-se que as práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, sendo capazes de apoiar a mobilização em projetos de grande porte e processos de mudanças. Além disso, há um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das diversas unidades da instituição. Esses pontos sugerem um ambiente propício para a implementação de iniciativas estratégicas.

Também é relevante destacar o apoio da alta administração nos processos de transformação em gestão de pessoas, demonstrando um compromisso em promover mudanças positivas nessa área. Além disso, a estabilidade do corpo gerencial é mencionada como um aspecto favorável, o que contribui para a continuidade e consistência das ações estratégicas.

No entanto, a maioria dos respondentes não concorda com o alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as necessidades institucionais. Isso sugere haver espaço para melhorias nessa área, visando uma maior adequação das práticas de gestão de pessoas aos objetivos da instituição.

No geral, essa dimensão apresenta uma tendência maior para a concordância, indicando que os elementos necessários para a implantação e uso do modelo de competências estão presentes. No entanto, é importante destacar a necessidade de alinhar as políticas de gestão de pessoas com as necessidades institucionais para uma estratégia ainda mais efetiva.

Resultado Quantitativo Geral

No que se refere às dimensões da instituição B apresentadas na tabela 28, as mesmas revelam existir uma clara tendência de concordância quanto a existência dos fatores avaliados na dimensão estratégica, com destaque para a estabilidade gerencial e as práticas de comunicação. Nas dimensões de recursos, equipe, estrutura, processos e cultura, observa-se uma leve discordância em relação à existência das questões levantadas no questionário, especialmente em relação à disponibilidade de profissionais necessários e recursos orçamentários para aquisição de tecnologias.

4.2.2 Análise Qualitativa – Instituição B

A instituição B teve a iniciativa de trabalhar com competências em 2009. As entrevistas ocorreram com dois entrevistados que viveram e conhecem esse processo historicamente.

No primeiro momento, foi feito um trabalho de mapeamento de competências com consultoria externa. Esse trabalho despertou a conscientização da organização sobre a importância das competências para o melhor desempenho das atividades dos gestores. No entanto, o projeto foi descontinuado devido a não atender às expectativas da instituição naquele momento.

Entre 2015 e 2020, a instituição desenvolve um esforço grande no sentido de desenvolvimento de competências percebidas como importantes para o gestor. Além disso, existe o sistema de gestão de desempenho, aplicado até as gerências de nível tático que trabalha

com competências globais genéricas. Essas competências são conceituadas de forma diferenciada para gestores e servidores.

Atualmente, a instituição está avaliando a possibilidade de utilizar o modelo concebido pela ENAP e de outra instituição para competências de liderança. Além disso, utilizou o rol de competências transversais definidas pela ENAP para a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoal. A utilização da abordagem de competências está circunscrita ao desenvolvimento e avaliação desempenho.

Neste momento, a instituição está trabalhando na construção de um modelo próprio, considerando o modelo sugerido pela ENAP e alinhando-o aos desafios estratégicos da instituição. A consideração destes desafios está em consonância com as orientações de Dutra (2017) e Moreira e Milanez (2019), que destacam a importância de alinhar o modelo de competências à estratégia organizacional.

B-02-2: O que temos agora é uma ideia. Queremos fazer um piloto quando veio o direcionamento com o mapeamento da ENAP.

Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber melhor as nuances apresentadas na tabela da dimensão equipe do estudo quantitativo. Apesar do compromisso da equipe e da capacidade profissional da equipe do momento inicial da implantação da abordagem na instituição, hoje, além da carência de servidores, existe falta de senioridade na equipe, bem como consciência sobre a profundidade do tema, corroborando com os desafios propostos por Küiger et al. (2018) e Montezano e Menezes (2019). Essa condição também é resultado do fato de que profissionais com experiência e conhecimento na área passaram a trabalhar em outras unidades internas ao longo dos anos.

B-02-1: Uma limitação é ter uma equipe pequena para realizar um trabalho tão abrangente.

B-02-2: Chama a atenção é que temos profissionais de RH, esse perfil que quando realizamos concursos, colocamos analista de RH, e hoje em dia, não temos nenhuma dessas pessoas na área de RH.

B-02-2: A maioria das pessoas lotadas na área de gestão de pessoas não possui senioridade.

Entretanto, destaca-se a preocupação apontada por um gestor quanto a sua percepção em relação ao nível de consciência em relação à complexidade. Para este gestor, a preocupação está relacionada à aplicação do conceito de competências. Essa questão é referida como um desafio na implantação da abordagem de competências no estudo de Montezano e Menezes (2019).

B-02-2: Essa consciência, acho que não existe, não sei. Estou curiosa para ver como será esse piloto que implementaremos esse ano.

No que se refere aos recursos para viabilizar o uso da abordagem de competências, a instituição estruturou uma unidade para desenvolvimento de pessoal, com boa capacidade orçamentária nos primeiros anos de investimento em ações de desenvolvimento focada nas competências necessárias.

B-02-1: Não havia uma unidade específica de capacitação, hoje já existe, ainda não é o melhor modelo, mas já é alguma coisa. Então, tudo isso ajudou.

B-02-1: Aumentamos o orçamento para capacitação pelo menos naqueles anos. Isso foi possível.

Outro ponto destacado como elemento de apoio à abordagem de competências é o sistema de gestão de desempenho, que se utiliza competências no processo de avaliação, conforme a opinião de um dos entrevistados:

B-02-2: Temos um sistema, SGD desenvolvido na organização. Ele foi implementado, se não me engano em 2015 ou 2016.

Em relação ao apoio no uso e aquisição de sistemas de gestão para auxiliar na sistematização da abordagem, os dois gestores entrevistados relatam não perceberem esse apoio, o que também foi observado nas respostas ao questionário em relação ao apoio na sistematização e à existência de tecnologias para apoio na aplicação da abordagem.

B-02-1: Não tivemos fôlego para fazer um sistema de capacitação ou de gestão de competências que mapeasse ou de desenvolvimento de pessoas, trilhas de capacitação. Nada disso nós temos, então também é uma deficiência.

B-02-1: Há ausência de ferramentas tecnológicas.

B-02-2: Também não vejo investimento significativo em informática.

B-02-2: Não vejo como prioridade para a organização. Inclusive, quando é necessário fazer cortes orçamentários, a primeira coisa que cortam são os projetos relacionados às pessoas.

Em relação à dimensão de estrutura, processos e cultura organizacional, os entrevistados destacaram que a concentração das unidades no Rio de Janeiro facilita a aplicação da abordagem de competências. Além disso, eles mencionaram que as atividades descritas dos cargos também são vistas como facilitadoras da implantação e o uso da abordagem de competências, embora não existam internamente, como relata o entrevistado B-02-1:

B-02-1: Acredito que sim. Seria necessário ter uma norma que indicasse o que se espera de um gestor, gerente ou superintendente. Isso certamente ajudaria. Outra questão importante é a posição hierárquica da unidade de recursos humanos, que está posicionada no quarto nível hierárquico, distante das decisões estratégicas. É importante destacar que a unidade foi criada durante a elaboração do plano estratégico de 10 anos, o qual conferiu importância e prioridade ao desenvolvimento de pessoas, com a abordagem de competências nesse contexto.

B-02-2: Durante o processo de planejamento estratégico, uma das questões levantadas nesses grupos de trabalho, que envolveu praticamente a instituição inteira, foi o desenvolvimento de pessoas e capacitação. Como resultado nesse processo, foi criada uma área específica para a capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Em relação ao processo participativo e decisório, a instituição contou com um amplo envolvimento do corpo funcional na elaboração do plano estratégico de 10 anos. Além disso, possui uma estrutura de comitês de governança que possibilita o acompanhamento e uma construção participativa nas decisões e demais questões que envolvem a instituição. Isso contribui para a formação de uma cultura aberta e transparente, que viabiliza o desenvolvimento de competências, como sugerido por Gomes et al. (2021) e apresentadas nas respostas do questionário quantitativo.

B-02-2: O processo estratégico da organização foi bastante interessante e envolveu toda a instituição. Foi um planejamento de 10 anos e estamos agora chegando ao final desse ciclo.

Na dimensão estratégica, as entrevistas sugerem uma visão divergente quanto ao apoio da alta administração. De um ponto de vista, percebe-se uma visão histórica relacionada à construção do plano estratégico de 10 anos, que resultou na criação de uma área de capacitação e no início da abordagem de competências. Essa iniciativa ainda é vista como um apoio da alta administração devido à preocupação com a gestão de desempenho do corpo funcional.

B-02-1: A alta administração sempre deu suporte, isso é indiscutível. Tanto o presidente anterior quanto do atual tinham interesse em obter subsídios anuais sobre o ciclo de avaliação.

Por outro lado, em razão da posição de interlocução da unidade e das carências existentes, percebe-se que não há um sentimento que corrobore a existência de apoio da alta administração para com os projetos de gestão de pessoas.

B-02-2: Não vejo muito um clima de priorização dos projetos da área de pessoas na organização, no momento.

B-02-2: Temos uma estrutura da área de gestão de pessoas muito complicada. Ela está um pouco distante da alta administração.

Na mesma linha, o não alinhamento das políticas de pessoal com as necessidades da instituição é referenciada pelo relato a seguir:

B-02-2: Minha percepção é que não temos uma atuação estratégica e, portanto, não há um alinhamento.

Quanto às práticas internas de comunicação, elas não foram destacadas nas entrevistas realizadas. A percepção deste entrevistado é que isso é algo visto dentro de uma normalidade, possivelmente compreendido pela percepção de existência de uma cultura mais participativa em torno do modelo de governança institucional e do gerenciamento do plano estratégico, que sinalizam também uma fluidez de informação e de transparência.

Do ponto de vista da estabilidade do corpo gerencial, a sua existência é confirmada em entrevista sendo considerada um aspecto favorável na facilitação do processo de aplicação da abordagem de competências, haja vista a maturidade em torno dos procedimentos e o relacionamento interpessoal mais facilitado pela maturidade do conhecimento mútuo.

B-02-2: É bom, porque são as mesmas pessoas com as quais você está lidando, os mesmos gestores que já conhecem os procedimentos, os sistemas.

Segundo os entrevistados, para assegurar o êxito no uso da abordagem de competências é necessário:

- Disponibilização de equipe de consultoria do órgão central para apoio na aplicação da abordagem.
- Disponibilização de ferramentas que suportem a gestão do modelo de competências.

- Valorização da gestão de pessoas na estrutura hierárquica e priorização no processo decisório.

É possível perceber, diante das respostas do questionário quantitativo com os relatos das entrevistas, que a instituição B possui uma experiência de aproximadamente 12 anos com a utilização da abordagem de competências. O modelo é voltado para sua liderança e profissionais, por meio dos processos de desenvolvimento e de gestão do desempenho, sendo esse último operado com um sistema próprio.

Do ponto de vista da equipe, percebe-se que existem profissionais capazes e comprometidos, embora haja carência na quantidade de pessoas na equipe.

A evolução do modelo por competências enfrentou dificuldades na condução e aplicação do projeto internamente, devido a razões consideradas como desalinhamento com a realidade organizacional, num primeiro momento, muito em razão de ter sido conduzido por uma consultoria externa alheia as reais condições da AP.

A gestão estratégica da instituição e seu modelo de governança, com diversos comitês, são elementos de destaque, favorecendo a participação do corpo funcional, a compreensão do tema e sua absorção pelos participantes.

Por outro lado, o fato da gestão de pessoas possuir importância estratégica na estrutura organizacional, o tamanho da equipe e a carência de recursos importantes como sistemas para a gestão do modelo de competências dificultam a sua aplicação interna.

Nas entrevistas, foi possível perceber uma resposta diferente da apontada no questionário quando se trata de apoio da alta administração para as ações de gestão de pessoas. Um entrevistado expressou com ênfase sua discordância com a existência desse apoio. Conforme apontado por Dutra (2017) e Montezano e Menezes (2019), esse apoio é crítico para o êxito da abordagem e deve ser um ponto de atenção.

Por último, mesmo com mais de 10 anos lidando com a aplicação da abordagem de competências, por meio da gestão de desempenho e de processos de desenvolvimento técnico e de liderança, a unidade de gestão de pessoas reforça a necessidade de ser reposicionada com maior prioridade, passando ao nível estratégico de decisão. Isso asseguraria a alocação adequada de recursos necessários para a implementação plena de um modelo de competências de liderança.

4.3 Instituição C

4.3.1 Análise Quantitativa – Instituição C

Os resultados da instituição C são apresentados na tabela 29. A tabela apresenta, por dimensão, os cinco fatores que a compõem, com os resultados de ranking médio obtidos. A partir do quadro de resultados é realizada uma análise descritiva de cada dimensão.

Tabela 29: Resultados Quantitativos Instituição C

INSTITUIÇÃO C			
Dimensão EQUIPE		Dimensão RECURSOS	
1- Há profissionais na Área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.	5,00	6-Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	3,83
2- Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	2,50	7- Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	2,83
3- Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.	3,00	8-Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.	3,33
4- Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,17	9- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	3,67
5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	3,00	10-Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição	2,83
Total	3,33	Total	3,30

continua

Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA		Dimensão ESTRATÉGICA	
11- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	2,50	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	3,33
12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	4,50	17-As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em tomo de projetos de grande porte e de mudança.	3,33
13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição .	4,17	18-Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	3,50
14- A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	3,17	19- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	4,83
15 -A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	3,33	20- Existe estabilidade do corpo gerencial.	3,83
Total	3,53	Total	3,77

Dimensão Equipes

A análise da tabela 29 revela que todos concordam plenamente que a equipe possui experiência em gestão de pessoas. Além disso, há uma leve tendência de concordância em relação à conscientização dos profissionais sobre a complexidade conceitual e metodológica do tema. A questão que gera maior discordância é a disponibilidade da quantidade necessária de profissionais na equipe. Quanto ao conhecimento das funções organizacionais e experiência em projetos de grande porte, não há uma tendência definida.

Os resultados enfatizam a importância da experiência profissional e do domínio da complexidade do tema, havendo uma maior tendência a não concordância em relação à disponibilidade da quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição. No geral, as respostas indicam uma maior concordância em relação à existência de capacidades na equipe para implementar e utilizar o modelo de competências. No entanto, é importante destacar que a questão relacionada à falta de quantidade suficiente de profissionais para a implantação apresenta o menor valor de RM no questionário.

Dimensão Recursos

É possível observar que há uma tendência de concordância em relação ao apoio da alta administração para a utilização de tecnologias na gestão do modelo de competências e à existência de recursos para capacitação das equipes. No entanto, quando se trata da disponibilidade orçamentária para contratar sistemas de apoio à gestão do conhecimento, os respondentes tendem a discordar, indicando que, mesmo com o apoio da alta administração, há dificuldades em obter recursos financeiros da administração central.

No que diz respeito aos deslocamentos da equipe, os resultados mostram uma inclinação maior para discordância em relação à existência de recursos. Em suma, as questões que se destacam entre os respondentes apontam para dificuldades na disponibilidade orçamentária para aquisição de recursos, como sistemas e deslocamentos. Por outro lado, há percepção de que existem recursos físicos e tecnologias educacionais disponíveis para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências.

Dimensão Estruturas, Processos e Cultura

Observa-se que a instituição é percebida como possuindo uma cultura aberta à participação e tomada de decisões. Outro aspecto destacado é a presença de uma cultura de aprendizagem. Além disso, os respondentes concordam com a existência de atividades gerenciais registradas, embora não tenham uma percepção clara sobre esse fato.

Por outro lado, a instituição não é percebida como concentrando suas atividades em uma região específica. Quanto à estrutura organizacional facilitar a interação e o fluxo de informações, as respostas apresentam neutralidade.

Assim, as questões que se destacam entre os respondentes apontam para a possibilidade de participação das pessoas nos projetos e decisões organizacionais, bem como uma cultura

aberta e favorável à aprendizagem. No geral, a dimensão apresenta uma tendência a concordância nas respostas quanto a existência dos requisitos elencados.

Dimensão Estratégica

Na tabela 29, são apresentados os índices de concordância (RM) das respostas às diferentes questões relacionadas à dimensão estratégica.

Os resultados revelam que as questões com maior RM são: existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição. Em seguida, destaca-se a estabilidade gerencial, com uma forte tendência à concordância. Além disso, o apoio da alta administração para os processos de transformação em gestão de pessoas também apresenta uma clara inclinação à concordância.

Quanto às práticas de comunicação consolidadas e bem difundidas, capazes de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança, e ao alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as necessidades institucionais, há uma leve inclinação para a tendência à concordância.

Na totalização da dimensão estratégica, é perceptível uma tendência mais forte em relação à concordância quanto à existência dos elementos que possibilitam trabalhar na implantação e uso do modelo de competências. Isso é evidenciado pela maior frequência de respostas na direção da concordância, sem qualquer indicação de viés discordância.

Resultado Quantitativo Geral

O sumário global das dimensões da instituição C, apresentado na tabela 29, revela uma clara tendência de concordância da existência dos fatores avaliados na dimensão estratégica, estrutura, processo e cultura. Quanto à dimensão de recursos e equipes, também há uma leve inclinação para a concordância.

Na dimensão equipe, é importante ressaltar a percepção de que não existem profissionais na unidade com experiência em gestão de pessoas. Além disso, em relação à dimensão de recursos, observa-se a percepção de que não há recursos suficientes para adquirir sistemas de gestão de modelos de competências.

Na dimensão estrutura, processos e cultura, destacam-se o processo participativo nas decisões e a cultura organizacional que apoia a aprendizagem. Além disso, há uma tendência maior em relação ao apoio da alta administração para os processos de transformação em gestão de pessoas. Por último, ressalta-se a existência de um plano estratégico que permeia as unidades da instituição.

4.3.2 Análise Qualitativa – Instituição C

A instituição C iniciou a abordagem de competências por meio da avaliação de desempenho em 2006, trazendo a aplicação do mapeamento de competências para os processos de recursos humanos em um projeto-piloto. Posteriormente, o mapeamento de competências foi expandido para toda a instituição.

O modelo de competências dos gestores é um modelo próprio e começou a ser aplicado a partir de 2012, baseado em conceitos trazidos pela ENAP e de outros autores, como Carbone (2005) e Zarifian (2003). As competências são construídas a partir dos macroprocessos da organização. A partir das competências da unidade, são estruturadas as competências coletivas e de gestão.

O foco do modelo está no desenvolvimento profissional e gerencial. A unidade responsável pela capacitação atende todos os gestores por meio do programa de desenvolvimento gerencial.

A abordagem para definição de competências se orienta pela estratégia institucional, atualizada a cada quatro anos. O processo está em linha com o preconizado por autores como

Stefano e Alberton (2015); Rasa et al. (2015) e Dutra (2017). Tal condição é o que permite também a reavaliação das competências definidas por macroprocessos.

Com relação às questões levantadas na dimensão equipe, as entrevistas possibilitaram compreender melhor o contexto institucional. As opiniões dos entrevistados reforçaram os resultados quantitativos. Eles afirmaram que a equipe de gestão de pessoas, de forma geral, possui experiência na atividade e conhecimento da organização. Além disso, as entrevistas evidenciaram a percepção de que os profissionais envolvidos com o tema de competências possuem *expertise* na área.

Os respondentes expressam conhecimento profundo do conceito e das metodologias de desenho de competências, superando um dos pontos de dificuldade apresentados por diversos autores como dificuldades na implantação da abordagem de competências, como Munck et al., (2014) e Montezano e Menezes (2019). No entanto, o mesmo cenário não se reproduz no restante da área de gestão de pessoas, que possui uma equipe com menor domínio do tema, segundo os entrevistados.

O único aspecto negativo está na carência de profissionais capacitados para atuar com essa abordagem, o que está em linha com as conclusões já referenciadas nos estudos de Montezano e Menezes (2019) e Silva e Mello (2013):

C-01-1: A equipe que trabalha internamente com competência, eu diria que ela tem uma vantagem do conhecimento organizacional. Conhecemos a organização, até porque para fazer um mapeamento precisamos fazer uma leitura bastante ampla da organização, especialmente naquela área, do contexto da organização.

C-01-2: Tivemos todo esse esforço de estudo, e algo que nos beneficiou é que nada na organização é feito apressadamente, no sentido de ser muito bem estudado, muito bem-organizado, com uma fundamentação teórica aprofundada.

C-01-1: O departamento de RH ainda não tem o conhecimento e, obviamente, a experiência também é limitada. Em projetos de grande porte, eu diria que sim, se considerarmos toda equipe de RH, há alguma experiência.

Quanto aos recursos para viabilizar a aplicação da abordagem de competências, a instituição estruturou uma unidade com recursos físicos e tecnológicos para capacitar pessoas, incluindo o suporte à gestão da capacitação. Essa estruturação é resultado do apoio da administração, que reconhece a importância do modelo de gestão por competências para a organização, conforme sugerido por Campion (2011).

C-01-1: Conseguimos ter uma estrutura física, inclusive de infraestrutura de equipamento, que também melhorou.

Por outro lado, atualmente o orçamento é um elemento de dificuldade, inclusive para desenvolver os profissionais da unidade. Tal condição parece reforçar um fato recorrente na AP, como apontado por Pires et al. (2005) e Montezano e Menezes (2019).

C-01-1: Não tenho orçamento para desenvolver a equipe no conhecimento das competências.

Em relação à dimensão de estrutura, processos e cultura organizacional, os entrevistados reforçaram as avaliações registradas no questionário quantitativo. Os relatos explicam as dificuldades que existem decorrentes do tamanho e da abrangência das unidades institucionais nos estados. A cultura organizacional, está intimamente ligada ao processo educacional, bem como a cultura de participação nas decisões institucionais e na formulação de estratégia, foram corroboradas pelas entrevistas.

Além disso, o método desenvolvido para modelar as competências é participativo, envolvendo os atores relevantes e considerando os macroprocessos das unidades, em um processo de aprendizagem coletiva, conforme preconizado por Le Boterf (2003), permitindo a apropriação conceitual por parte dos atores envolvidos, conforme sugerido por Pantoja (2015).

C-01-1: Historicamente, a organização é voltada para o ensino, o desenvolvimento das pessoas e o conhecimento. Isso nos ajuda bastante.

C-01-2: A cultura organizacional é muito voltada para coletividade, o compartilhamento, as discussões. Isso perpassa todos os processos. Por isso, nossos projetos demoram um pouco para serem implementados efetivamente, porque passam por todos esses processos, em que todos têm a oportunidade de opinar.

Na dimensão estratégica, as entrevistas apontam para a convergência com o levantamento quantitativo. O processo colaborativo de construção do plano estratégico consolidou a importância da gestão baseada em competências e exige que a modelagem de competências esteja alinhada com os desafios institucionais, resultando no apoio da alta administração para a aplicação do modelo.

C-01-2: Acredito que conseguimos criar um programa de desenvolvimento por competência e um programa de desenvolvimento gerencial porque tivemos o apoio da alta gestão.

No entanto, há a ressalva de que apenas o processo de desenvolvimento está vinculado às competências, implicando em subsistemas de recursos humanos ainda desconectados dessa abordagem, não possibilitando que ela usufrua plenamente de sua potencialidade. Os autores da Silva e de Mello (2013) destacam a importância das competências permearem os subsistemas de gestão de pessoas para uma gestão efetiva das competências necessárias aos servidores e organizações.

C-01-1: Atualmente, usamos competências apenas para o desenvolvimento de pessoas. O perfil da instituição é ter um corpo gerencial estável, e isso é visto positivamente em um contexto organizacional para aplicação da abordagem de competências.

C-01-1: Essa estabilidade acaba nos ajudando, porque não há muita mudança de uma gestão para outra, de um ciclo para o outro, no caso do corpo gerencial. Isso nos ajuda e proporciona um senso de continuidade.

Já em relação as práticas internas de comunicação no contexto institucional, os entrevistados perceberam a necessidade de aprimorar a divulgação sobre o tema, com vistas a melhoria do comprometimento em torno da abordagem. Essa questão também é destacada por Silva e de Mello (2013) em seu estudo, como um desafio a ser superado nas organizações públicas brasileiras. No caso em questão, os esforços de melhoria têm gerado desafios em relação ao aumento de demanda, pois a capacidade de atender às unidades ainda não é satisfatória.

De acordo com os entrevistados, para assegurar o êxito no uso da abordagem de competências, é necessário serem observados os seguintes aspectos:

- Compromisso: É fundamental garantir um compromisso em torno da abordagem de competências, assegurando que sua execução seja uma prioridade da organização;
- Formação específica para alta gestão: É necessário desenvolver programas de formação específicos para a alta gestão, visando aprimorar sua compreensão dos conceitos e ferramentas de gestão relacionados às competências. Isso garantirá uma melhor absorção da abordagem e seu efetivo apoio internamente.

O estudo revelou que a instituição C possui uma experiência de aproximadamente 15 anos na utilização da abordagem de competências, com foco no desenvolvimento profissional e de liderança. No entanto, a equipe responsável pela abordagem enfrenta escassez de servidores. Embora os que trabalham com o tema demonstrem capacidade, comprometimento e conhecimento do arcabouço conceitual.

Destaca-se que a gestão estratégica da instituição e sua cultura de debate e participação nas decisões e ações, tanto internas quanto externas, são elementos relevantes que promovem

o senso de pertencimento e favorecem a compreensão e absorção do modelo de competências pelo corpo funcional. Esses elementos são considerados necessários para a legitimidade e validação das competências, conforme mencionado por Munk et al. (2014).

Por outro lado, é importante ressaltar que, mesmo que a unidade de capacitação possua uma relevância interna e tenha recebido recursos importantes para o desenvolvimento de suas ações, o tamanho limitado da equipe e a falta de orçamento para capacitação são obstáculos que dificultam a aplicação interna da abordagem, principalmente em um ritmo mais acelerado.

Por fim, embora a Instituição (C) tenha cerca de 15 anos lidando com a aplicação da abordagem de competências por meio de processos de desenvolvimento profissional e de liderança, os entrevistados ressaltam a necessidade de assegurar a priorização de recursos necessários, visando a plena aplicação de um modelo de competências de liderança.

4.4 Instituição D

4.4.1 Análise Quantitativa – Instituição D

Na tabela 30, abaixo, são apresentados os resultados da instituição D. A tabela apresenta, por dimensão, os cinco fatores que a compõem, com seus resultados de ranking médio. A partir do quadro de resultados é realizada uma análise descritiva de cada dimensão.

Tabela 30: Resultados Quantitativos Instituição D

INSTITUIÇÃO D			
Dimensão EQUIPE		Dimensão RECURSOS	
1- Há profissionais na Área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.	4,40	6-Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	2,40
2- Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	2,40	7- Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	3,20
3- Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.	3,40	8-Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.	2,80
4- Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,40	9- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	3,80
5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	3,40	10-Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição	4,20
Total	3,40	Total	3,28
Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA		Dimensão ESTRATÉGICA	
11- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	3,00	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	3,80
12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	3,40	17-As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	2,80
13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição .	2,40	18-Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	2,40
14- A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	2,60	19- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	4,00
15 -A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	4,20	20- Existe estabilidade do corpo gerencial.	4,60
Total	3,12	Total	3,52

Dimensão Equipe

A dimensão equipe é analisada na tabela 30, onde podemos observar o RM das respostas às diferentes questões. Destacam-se as seguintes tendências:

A questão que recebe maior concordância e concordância total é: há profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.

As questões relacionadas à experiência dos profissionais em projetos envolvendo toda a organização, consciência da complexidade conceitual e metodológica do modelo de competências de liderança, e amplo conhecimento das funções e/ou macroprocessos institucionais, apresentam uma leve tendência à concordância.

Por outro lado, a questão que indica a existência da quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição mostra uma clara tendência à discordância.

No geral, as respostas destacam a importância da experiência profissional, o conhecimento do tema e o domínio da sua complexidade por parte dos profissionais de gestão de pessoas. No entanto, há uma preocupação com a falta de quantidade suficiente de profissionais para a implantação do modelo de competências de liderança na instituição.

Essas informações evidenciam uma tendência de concordância em relação às capacidades das equipes para trabalhar na implantação e uso do modelo de competências, com a ressalva de que a maioria indica a falta de profissionais em quantidade adequada para a implantação.

Dimensão Recursos

A maioria dos respondentes percebe que a instituição possui disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida no desenvolvimento do modelo de competências. Há uma tendência de concordância nesse aspecto.

Quanto aos recursos físicos e tecnológicos necessários para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências, também há uma tendência em concordar.

No entanto, em relação à disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes e para contratação e aquisição de sistemas, os resultados não apresentam uma tendência clara em relação à concordância sobre sua existência. Por outro lado, os respondentes indicam uma percepção de falta de apoio da alta administração para a sistematização do modelo de competências.

Ao analisar o total geral da dimensão, podemos constatar uma leve tendência à concordância nos fatores avaliados, com exceção do apoio da alta administração, que mostra uma percepção negativa por parte dos respondentes.

Dimensão Estrutura, Processos e Cultura

Na dimensão estrutura, processos e cultura, os resultados apresentados na tabela 30 apresenta o RM das respostas às diferentes questões. Os resultados revelam o seguinte:

- A instituição é percebida como tendo suas atividades de trabalho gerenciais registradas, havendo uma tendência de concordância nesse aspecto.
- A cultura da instituição é percebida como favorável ao desenvolvimento e à aprendizagem, havendo uma inclinação para concordar com essa afirmação.
- A participação em projetos e decisões institucionais é percebida de forma discordante.
- Em relação ao grau de concentração das operações da instituição, não há uma percepção predominante.
- Por outro lado, a estrutura organizacional não é vista como facilitadora da interação entre os membros da organização. O RM apresenta uma tendência à discordância nesse sentido.

Ao analisar a consolidação geral da dimensão, constata-se que não há uma tendência clara em relação à concordância dos fatores avaliados. É possível observar a existência de dificuldades no processo participativo e na fluidez de informações devido à estrutura organizacional. Por outro lado, existe uma percepção de forte apoio aos processos de aprendizagem na instituição.

Dimensão Estratégica

Nos resultados apresentados, é possível observar que as seguintes questões receberam mais respostas tendendo a concordar parcialmente ou concordar totalmente:

- Existe estabilidade do corpo gerencial.
- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.
- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento estão alinhadas com as necessidades.

Por outro lado, as questões relacionadas ao apoio da alta administração para os processos de transformação em gestão de pessoas e as práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança, apresentaram uma tendência de discordância, com respostas indicando uma percepção menos favorável.

Na totalização geral da dimensão, é perceptível uma tendência de concordância, com um RM de 3,52, em relação à existência dos fatores que possibilitam o trabalho na implantação e uso do modelo de competências. Isso indica que, em geral, os respondentes reconhecem a presença desses fatores na instituição.

Resultado Quantitativo Geral

Ao analisar o resultado geral das dimensões da instituição D, podemos observar uma tendência de concordância quanto a existência dos fatores avaliados nas quatro dimensões, sendo a dimensão estratégica a mais evidente. No entanto, é importante ressaltar algumas avaliações que apontam para algumas lacunas, como a falta de pessoal na unidade de gestão de pessoas e a ausência de apoio da alta administração nos processos de transformação em gestão de pessoas.

Na dimensão de recursos, a percepção é de que existem os recursos necessários para a implantação da abordagem de competências. No entanto, há dificuldade em obter o apoio da alta administração para a sistematização da gestão dessa abordagem.

Quanto à dimensão de estrutura, processos e cultura, de forma geral observa-se uma tendência de concordância com a existência dos elementos que a compõem. No entanto, é relevante destacar que há uma discordância significativa em relação à concentração das unidades organizacionais, a existência de uma estrutura que facilite a interação e uma cultura que apoie o processo participativo.

Esses resultados apontam para a necessidade de atenção e aprimoramento em alguns aspectos específicos, visando fortalecer a estrutura organizacional, promover uma cultura participativa e obter um maior apoio da alta administração nos processos de gestão de pessoas.

4.4.2 Análise Qualitativa – Instituição D

A instituição D teve a iniciativa de trabalhar com competências em 2010. No primeiro momento, foi feito um trabalho de mapeamento de competências com consultoria externa, que despertou a organização para a relevante para os gestores compreenderam a abordagem frente ao melhor desempenho de suas atividades. Entretanto, o trabalho foi descontinuado por não corresponder às expectativas de servidores e lideranças.

A partir de 2014, com a criação de uma unidade de desenvolvimento de pessoas há um recomeço em torno do tema. Foi desenvolvido um trabalho para definir as competências de liderança, resultando em sete competências comportamentais para os líderes. Somente em 2016 se começa a trabalhar o desenvolvimento dessas competências.

Atualmente, a instituição possui uma diretriz específica para o desenvolvimento de lideranças, que passou por revisões em 2020. Da mesma forma, também vem empreendendo esforços no sentido de trabalhar as competências comportamentais ao nível dos servidores.

A aplicação das competências também ocorre nos processos de seleção para vagas de chefia em unidades fora do Rio de Janeiro. Entretanto, devido à diversidade de especialidades

na sede, a instituição continua refletindo sobre os caminhos a serem seguidos para implementar um modelo de competências de liderança de forma abrangente.

Portanto, a instituição possui basicamente seus esforços na direção do desenvolvimento de suas lideranças por competências, mas sem um modelo, não as utilizando nos demais subsistemas de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho ou movimentação interna e externa das unidades.

D-02-3: Não sabemos ainda como será a construção desse modelo de competências, porque atualmente temos atividades muito diferenciadas nesse conjunto de unidades.

D-02-3: Não observo atualmente que a instituição trabalhe em algum modelo especificamente de competências.

D-02-2: No processo seletivo para chefes estaduais, utilizamos entrevistas por competência, nas quais são identificadas competências necessárias, por meio de diversas entrevistas e questionários. Também são criadas situações-problemas para avaliar como os candidatos lidariam com essas situações. Trata-se de um processo bastante interessante para os chefes de unidades estaduais.

Foi possível perceber, a partir das entrevistas, que a instituição D conta com profissionais capacitados, experientes e com conhecimento sobre o tema e das funções organizacionais, bem como vivência em projetos que envolvem toda a organização, como o programa de desenvolvimento de liderança. Esse cenário atende as diretrizes propostas por Bitencout et al. (2009) que enfatizam a importância de preparar a equipe previamente à implementação da abordagem por competências.

D-02-1: Considero que possuímos uma equipe bastante qualificada. A compreensão do modelo e sua aplicação não representam uma dificuldade para nós.

D-02-3: Acredito que a equipe de RH atualmente, tem condições de enfrentar um projeto dessa magnitude.

D-02-3: Em termos de conhecimento institucional e do negócio, acredito que a equipe já possui uma experiência significativa.

Entretanto, um gestor expressa preocupação em relação à falta de embasamento teórico sobre o tema de competências na equipe, o que, de acordo com Pantoja (2015), é uma questão essencial para implantação de um trabalho de competências.

D-02-3: No entanto, vejo mais preocupação em relação à fundamentação teórica das competências.

Além disso, em linha com as respostas do questionário, as dificuldades quanto a não possuir a quantidade de profissionais necessários ficam latentes nos relatos.

D-02-1: Atualmente, um desafio em toda AP é a escassez de pessoal. Temos uma equipe na instituição que está 30% abaixo do que consideramos o quadro ideal, o que muitas vezes dificulta a área de gestão de pessoas em termos de disponibilidade de servidores que possam elaborar e conduzir esse projeto.

D-02-2: Com equipes reduzidas devido a aposentadorias, certas questões ficam em segundo plano.

Os relatos sobre a carência de pessoas na equipe corroboram os desafios já sinalizados por diversos autores no âmbito da AP, como Silva e Mello (2013) e Montezano e Menezes (2019).

Em relação à disponibilidade de recursos, a unidade possui os recursos físicos e tecnologias educacionais, pois também conta com o apoio de uma unidade para formação profissional que capacita dos seus servidores. Isso proporciona as condições para desenvolver a abordagem de competências, atendendo assim às lacunas apontadas nos estudos de Kriiger (2018) e Montezano e Menezes (2019).

Já em relação à disponibilidade orçamentária, os entrevistados relatam que historicamente não foi um problema, mas a pandemia alterou esse cenário e impactou algumas

atividades. Por outro lado, eles ressaltam que superaram as dificuldades de viagem e capacitação por meio do uso de plataformas de educação a distância e videoconferência.

D-02-2: Temos muito apoio, inclusive de recursos. Antes da pandemia, sempre conseguimos realizar e contratar todas as capacitações e ações planejadas.

Em relação à aquisição de sistemas de gestão para apoiar a sistematização da abordagem, os respondentes apontam para ausência de orçamento e apoio da alta administração. Vale ressaltar que o órgão possui uma unidade que desenvolve seus sistemas, o que possibilita a implementação de um sistema de apoio à gestão quando o modelo estiver plenamente concebido.

D-02-1: Do ponto de vista tecnológico, temos diversas vantagens na instituição, porque todos os nossos sistemas são desenvolvidos internamente.

Em relação à dimensão de estrutura, processos e cultura organizacional, os entrevistados percebem que, independentemente da sede ser no Rio de Janeiro, o grande quantitativo de pessoas em unidades estaduais é percebido com mais ênfase pelos entrevistados, ao contrário da média dos respondentes, sendo uma dificuldade para aplicação de modelos de competências, em linha com as conclusões de Pires et al. (2005).

D-02-1: A dispersão geográfica é um fator complicador para a implantação de um modelo de competências.

D-02-3: A capilaridade no território nacional já é um grande complicador e desafiador para implantação de modelo de competências.

Um aspecto positivo identificado está na cultura organizacional, que apoia o processo de aprendizagem e participação das pessoas na organização, corroborando com as sugestões de Dutra (2017) e Gomes et al. (2021).

D-02-1: Desde 2020, devido à pandemia, o uso de ações à distância se tornou mais comum e facilitou bastante.

D-02-3: Hoje, há uma preocupação maior em envolver as lideranças de forma participativa em comparação ao passado.

D-02-3: A pandemia também facilitou bastante, pois atualmente temos um alcance maior pelo uso das ferramentas de tecnologia, que facilita uma maior participação.

Esse avanço recente na participação ocorre em um contexto em que a cultura organizacional era marcada por um foco excessivo no controle de frequência em vez de resultados.

D-02-3: Havia uma forte cultura institucional de controle de frequência presencial, mais do que de controle de demandas, entregas e resultados.

Já em relação à estrutura organizacional, se confirmam as percepções obtidas com os respondentes do questionário. Da mesma forma como Montezano e Menezes (2019) aponta para a necessidade de observar as questões de estrutura hierárquica, um gestor da unidade se refere a sua inadequação, bem como as dificuldades que cria para o aperfeiçoamento da gestão e aplicação de modelos de competências, devendo ser repensada por um debate que integre competências e gestão.

D-02-3: Para nos adaptarmos a um modelo de gestão mais contemporâneo, é importante considerar que nossa estrutura está defasada. Portanto, é necessário ocorrer uma discussão integrada visando a melhoria da gestão e governança.

Na dimensão estratégica, as entrevistas sugerem uma dificuldade maior com o patrocínio da alta administração, sendo necessário um posicionamento mais forte para apoiar e cobrar a aplicação da abordagem por competências. Isso está em destaque em diversos estudos sobre os desafios da aplicação da abordagem de competências, como Pires (2005), Campion (2011), Dutra (2017) e Montezano e Menezes (2019).

D-02-2: Precisamos de um posicionamento mais forte da instituição, da direção, integrando tudo, colocando as competências de liderança, tão importantes quanto as competências técnicas, para o desenvolvimento dos gestores.

Do mesmo modo, como apontado no levantamento do questionário, os relatos em relação às práticas de comunicação apresentam um viés diferente no seu conteúdo, mas que permite perceber pontos de necessidade de melhoria. As observações nas falas vão ao encontro das observações de Silva e Mello (2013) para uma comunicação clara para êxito da abordagem.

D-02-3: Acredito que a nossa política de comunicação tem uma certa razoabilidade e atende às necessidades.

D-02-2: Para alguns assuntos, eu sinto falta de uma melhor divulgação de ações institucionais, de alguns direcionamentos institucionais, eventos para poder comunicar melhor os rumos da instituição.

No que se refere ao alinhamento das políticas de gestão de pessoas aos desafios organizacionais, embora a tabela 30 mostre uma tendência de concordância com esse alinhamento (RM 3,80), as entrevistas revelam uma realidade diferente quando se trata da integração dos subsistemas de gestão de pessoas e de resultados práticos das sistemáticas utilizadas na instituição, como o caso das resultantes da avaliação de desempenho. Essas observações estão em consonância com as conclusões da OCDE (2010) e de Dutra (2017).

D-02-1: A maioria dos subsistemas de gestão de pessoas não trabalha com base na lógica da competência.

D-02-3: Existe uma grande lacuna entre as ações de desenvolvimento e os resultados das avaliações de desempenho. As avaliações de desempenho não refletem adequadamente as necessidades de conhecimento e habilidades dos servidores.

Importante destaque se dá em relação a avaliação de desempenho e seu alinhamento às necessidades de desenvolvimento, reforçando a avaliação da OCDE (2010) que ressalta a

necessidade de alinhar a gestão de desempenho com a gestão por competências. Para um dos entrevistados, os resultados da avaliação de desempenho para fins de desenvolvimento são mascarados ou comprometidos, a partir do momento em que esta está atrelada a gratificação financeira.

D-02-3: Temos essa grande dificuldade, essa lacuna entre os resultados da avaliação de desempenho e as áreas que precisam ser aprimoradas. As próprias notas da avaliação também não refletem necessariamente essas necessidades.

D-02-3: Quando a avaliação de desempenho está vinculada a incentivos financeiros, ela começa a ser perniciososa.

Em relação à estabilidade do corpo gerencial, os entrevistados veem isso como um facilitador para a implementação do modelo de competências.

D-02-3: Sim, vejo isso mais como facilitador.

Segundo os entrevistados, para assegurar o êxito no uso da abordagem de competências, é necessário:

- A administração central prover disponibilidade de recursos, de onde as instituições vão tirar pessoas, dinheiro, tecnologia e plataformas para as instituições poderem implementar essa abordagem.
- Estabelecer metas para a implementação nas instituições da AP;
- Envolver a unidade de gestão de pessoas no processo decisório ao nível estratégico.
- Garantir um processo sucessório com base em competências;
- Ter um processo de desenvolvimento da abordagem de competências mais planejado e estruturado, garantindo melhor apoio às instituições.

Ao analisar de forma mais cuidadosa as respostas do questionário quantitativo com os relatos das entrevistas, se constata que a instituição D possui uma experiência de aproximadamente 8 anos com a utilização da abordagem de competências. Seu modelo está

voltado para o desenvolvimento da liderança e dos profissionais, por meio dos processos de desenvolvimento e, em certa medida, na seleção de chefias.

Do ponto de vista dos profissionais envolvidos, é possível observar que existem profissionais capazes e comprometidos, ainda que com carência na quantidade de pessoas na equipe. No entanto, a evolução do modelo por competências enfrentou dificuldades iniciais na condução e aplicação do projeto internamente, devido ao desalinhamento com a realidade organizacional. Outrossim, a estrutura organizacional defasada, o tamanho da equipe e uma cultura que por muitos se baseou no controle, com pouco apoio irrestrito da alta administração, dificultam a aplicação de um modelo de competências de forma integrada.

Um dos fatores com maior destaque na aplicação da abordagem de competências na instituição, pode ser visto em torno do suporte à cultura de aprendizagem e o interesse dos participantes nas ações de desenvolvimento de competências.

As entrevistas sugerem ainda certa dissonância na percepção entre servidores e gestores na unidade, principalmente no que se refere ao alinhamento dos subsistemas e políticas de gestão de pessoas. Essa constatação é corroborada pelo fato de que os resultados da avaliação de desempenho não contribuem para uma maior eficácia das ações de desenvolvimento ou quando os subsistemas não estão orientados por competências.

Por fim, mesmo após aproximadamente 12 anos lidando com a aplicação da abordagem de competências em processos de desenvolvimento de liderança, a unidade de gestão de pessoas ressalta a necessidade de reposicionamento. Ela deve ocupar um papel estratégico de decisão, visando assegurar uma implantação sistêmica dos modelos de competências, inclusive o de liderança.

4.5 Instituição E

4.5.1 Análise Quantitativa – Instituição E

A seguir, na tabela 31, são apresentados os resultados da instituição E com ranking médio de cada fator, agrupados por dimensão. A partir do quadro de resultados, é realizada uma análise descritiva de cada dimensão.

Tabela 31: Resultados Quantitativos Instituição E

INSTITUIÇÃO E			
Dimensão EQUIPE		Dimensão RECURSOS	
1- Há profissionais na Área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas.	4,50	6-Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	2,60
2- Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	2,50	7- Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	2,50
3- Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.	3,40	8-Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.	3,00
4- Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,20	9- A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	3,00
5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	3,10	10-Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição	2,90
Total	3,34	Total	2,80
Dimensão ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA		Dimensão ESTRATÉGICA	
11- A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	4,30	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	3,30
12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	3,40	17-As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	2,60
13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição .	2,40	18-Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	3,20
14- A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	2,60	19- Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	3,70
15 -A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	2,60	20- Existe estabilidade do corpo gerencial.	3,90
Total	3,06	Total	3,34

Dimensão Equipe

Com base nos resultados obtidos, observa-se que as questões com maior concordância ou discordância estão relacionadas à experiência profissional em gestão de pessoas, conhecimento sobre a organização e compreensão da complexidade do modelo de competências de liderança.

As seguintes questões apresentaram maior concordância entre os respondentes: há profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas; os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança; os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que tenham envolvido grande parte ou toda a organização; e os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.

Esses resultados indicam a existência de profissionais com experiência, conhecimento organizacional e compreensão do tema. Por outro lado, a questão que envolve a disponibilidade de profissionais em quantidade suficiente para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição obteve maior tendência de discordância.

De forma geral, houve maior concordância em relação às capacidades das equipes para implantar e utilizar o modelo de competências na instituição. No entanto, é importante ressaltar a preocupação apontada em relação à falta de profissionais para a implantação do modelo.

Dimensão Recursos

Com base nas informações apresentadas na tabela 31, observa-se que há uma ausência de apoio da alta administração para implementar o modelo de competências, bem como a ausência de orçamento para aquisição de tecnologias destinadas à gestão do modelo. Os respondentes demonstram discordância em relação à existência desses apoios.

Outra questão que apresenta uma maior discordância é a disponibilidade de orçamento para deslocamento das equipes, com um índice de RM de 2,90. Isso indica que os respondentes não consideram que haja um orçamento adequado para cobrir os custos de deslocamento necessários.

Por outro lado, quando se trata de recursos físicos, tecnologias educacionais e orçamento para capacitação, não há uma predominância clara entre discordância e concordância. Isso sugere que os respondentes possuem opiniões diversas em relação a esses aspectos.

De forma geral, os resultados apontam para uma percepção dos respondentes de que há dificuldades na obtenção e disponibilidade dos recursos necessários para a aplicação do modelo de competências. Isso é evidenciado pelo índice de RM abaixo de três, indicando que os respondentes consideram que tais recursos são escassos ou insuficientes.

Dimensão Estruturas, Processos e Cultura

Ao analisar a tabela 31, podemos observar que a instituição é predominantemente percebida como tendo elevada concentração em suas operações. Isso indica que as atividades estão centralizadas em um único local ou em poucos locais específicos.

Além disso, a cultura da instituição é geralmente vista como favorável ao desenvolvimento e à aprendizagem. Isso sugere haver um ambiente propício para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

No entanto, quando se trata de participação em projetos e decisões institucionais, a estrutura organizacional como facilitadora da interação e o registro de atividades de trabalho gerenciais, há uma tendência de discordância nas avaliações. Isso significa que os respondentes não estão totalmente satisfeitos com esses aspectos e veem espaço para melhorias.

No geral, a dimensão analisada não apresenta uma totalização que defina uma tendência clara em relação à concordância dos elementos que viabilizam a implantação do modelo de competências. No entanto, é importante destacar que há uma dificuldade percebida em relação ao processo participativo e às informações relacionadas ao processo de trabalho. Por outro lado, facilidade a concentração das unidades em um mesmo local é percebida como facilitador, bem

como a percepção de que há um forte apoio aos processos de aprendizagem. Esses são pontos relevantes a serem considerados para aprimorar as condições de implementação do modelo de competências na instituição.

Dimensão Estratégia

Na tabela 31, destacam-se as seguintes questões com melhores resultados: existe estabilidade do corpo gerencial; existe um plano estratégico integrando os objetivos das unidades; as políticas de gestão de pessoas estão alinhadas com as necessidades e a alta administração apoia os processos de transformação em gestão de pessoas. Esses resultados refletem a eficácia dessas práticas na instituição.

No entanto, em relação à pergunta sobre as práticas de comunicação consolidadas e capazes de apoiar grandes projetos e mudanças, identificou-se uma tendência de discordância nas respostas.

De forma geral, a análise da dimensão revela uma tendência de concordância com a existência dos requisitos necessários para a implantação e uso do modelo de competências, evidenciada pelo índice de RM de 3,34. Isso indica um bom potencial para trabalhar na implementação e utilização desse modelo.

Resultado Quantitativo Geral

O resultado geral das dimensões da instituição E, conforme apresentado na tabela 31, revela uma clara tendência de concordância quanto a existência dos fatores avaliados nas dimensões equipe e estratégica. É importante ressaltar que existe uma compreensão de que há falta de profissionais em quantidade adequada e dificuldades nas práticas de comunicação na organização.

No entanto, em relação à dimensão de recursos, percebe-se a percepção de que não há os recursos necessários para implementar a abordagem de competências, especialmente no que diz respeito ao apoio para sistematizar a gestão de informações e adquirir sistemas de apoio à gestão e desenvolvimento de competências.

Quanto à dimensão estrutura, processos e cultura, não há uma tendência definida em relação à concordância com os quesitos que a compõem. Apesar da concentração das unidades no mesmo local, os respondentes apontam dificuldades no processo participativo e decisório, bem como a falta de interação facilitada pela estrutura organizacional e a ausência de atividades de trabalho registradas para o nível gerencial.

4.5.2 Análise Qualitativa - Instituição E

A instituição E possui a maior parte do seu corpo funcional no Rio de Janeiro. A instituição possui uma história madura em torno da abordagem por competências, tendo iniciado a abordagem por meio do planejamento anual de capacitação em 2008, alinhando as competências organizacionais com as competências necessárias para os profissionais e gestores. Essa abordagem está em conformidade com as orientações apresentadas por Dutra (2017) para concepção da abordagem por competências.

E-01-2: Quando o processo foi delineado, foram identificadas, em cada unidade, especialmente nas unidades técnicas do órgão, as competências fundamentais para o desenvolvimento das atividades de cada unidade e aquelas que mais contribuiriam para os objetivos institucionais.

A ação inicial buscou centralizar esforços no desenvolvimento de competências voltadas para AP, por meio de uma estrutura de competências técnicas, de gestão e sociocomportamentais, descritas sumariamente.

E-01-1: Tinham um viés para a formação em competências voltadas para AP, sobretudo no campo do direito, das finanças, da logística, das compras e assuntos afetos a AP em geral.

Após o início por meio do plano de capacitação, a organização evoluiu a abordagem de competências para a gestão de desempenho em 2009, para o grupo de servidores e, em 2016, para os gestores até o nível tático, agora com as competências atreladas com indicadores de domínio para avaliação. Além desses dois processos de gestão de pessoas, a instituição utiliza a abordagem de competências em processos de movimentação interna entre unidades e seleção para algumas posições gerenciais, conforme demanda. Esse conjunto de práticas em diferentes subsistemas de gestão de pessoas, demonstra uma integração dos processos em torno do conceito de competências, revelando assim, a maturidade de utilização prática do conceito, mesmo que enfrente algumas adversidades.

Neste momento, a organização se encontra trabalhando na definição de uma modelagem de competências para a liderança, identificando as competências necessárias para enfrentar o desafio, dedicando um profissional para desenvolver essa temática. Entretanto, a realização deste trabalho é vista de forma diferente entre gestores e servidores da área, no que se refere ao uso do modelo preconcebido pela ENAP de competências de liderança, demonstrando uma assimetria de conhecimento sobre o projeto em curso, conforme pode ser visto nas declarações sobre o trabalho a seguir:

E-01-3: Ele não está usando o que a ENAP criou, está elaborando uma lista de competências baseado na necessidade do órgão.

E-02-1: Está em andamento e estamos utilizando como insumo o trabalho da ENAP.

Essa dissonância de entendimento revela problemas de comunicação interna, estando entre os desafios e premissas sugeridos por Silva e Mello (2013) em relação à clareza da comunicação.

A instituição também possui historicamente a prática de se utilizar ferramentas de mapeamento de perfil comportamental para o ingresso, movimentação e seleção dos servidores, convergindo para a integração dos subsistemas de gestão de pessoas com a abordagem de competências, como orientam OCDE (2010) e Dutra (2017).

E-01-3: Serve como uma ferramenta adicional ao analisar remoção ou ocupação de cargo de chefia.

Segundo a informações dos entrevistados, constata-se que o Instituição E possui profissionais comprometidos, com perfis que possuem experiência e conhecimento sobre o tema e as funções organizacionais. Além disso, eles possuem vivência em projetos que envolvem toda a organização, como a implantação do novo modelo de gestão de desempenho, dos planos anuais de capacitação e os processos anuais de levantamento de necessidades de pessoal. Essas experiências desenvolvem as capacidades da equipe para trabalhar na aplicação de um modelo de competências de liderança.

E-02-1: Temos pessoas na equipe que já possuem algum conhecimento e estão trabalhando nesse tema.

E-01-3: Um dos principais fatores é ter uma equipe de recursos humanos altamente competente, engajada que busca melhorias, não apenas em relação às competências.

Por outro lado, a visão quanto a capacidade da equipe não é unânime, uma vez que a maioria dos profissionais da equipe atual não estava presente desde o início da implantação da implementação da abordagem na instituição. Isso é destacado por Silva e Mello (2013) em seu estudo, ao se referir a pouca qualificação da área de RH no tema para o êxito da abordagem.

E-01-1: Eles são menos capacitados para essa função, pois não vivenciaram o início da abordagem, aquele momento de 2006 a 2010, 2011.

E-01-2: A área de RH atualmente não possui pessoal devidamente capacitado e número suficiente para conduzir um programa dessa magnitude.

Além disso, é importante destacar a quantidade de respostas que destacam não haver quantidade de pessoas suficiente de profissionais na equipe, dificultando a atualização do modelo de competências.

E-01-3: Talvez não se tenha a quantidade de mão de obra necessária para atingir esse nível de excelência.

Igualmente, a carência de recursos físicos, tecnologias educacionais, disponibilidade orçamentária para aquisição de tecnologias que auxiliam a gestão de competências, bem como a não existência de apoio da alta administração para o uso de sistemas de gestão, são amplamente destacadas pelos entrevistados. Isso demonstra que, ao longo dos anos, a unidade sofreu com perdas que impactam nas dificuldades enfrentadas atualmente para o melhor desempenho da abordagem.

Estes desafios são amplamente ressaltados nos estudos de Pires et al. (2005); Campion (2011); Silva e Mello (2013); Dutra (2017) e Kriiger (2018), devendo ser observados com atenção na dinâmica atual do modelo, bem como na revisão da abordagem de competências que se pretende na instituição.

E-01-1: Em essência, o órgão investiu em uma estrutura robusta, com um centro de treinamento e salas de informática, onde havia, se não me engano, duas ou três salas equipadas com os melhores computadores e internet. Havia também uma área de reprografia interna, uma gráfica que produzia todo o material necessário à época. Existia um orçamento de capacitação que atendia às necessidades daquela época.

E-01-2: Ao longo do tempo, essa dotação foi diminuindo, muitas vezes por motivos externos à própria área de RH e ao órgão em si.

Em relação à estrutura, processos e cultura organizacional, os entrevistados observam que a concentração do corpo funcional em uma região facilita a implementação de modelos de

competência, confirmando as respostas do questionário quantitativo, como afirma o seguinte entrevistado:

E-01-3: Portanto, as decisões e informações fluem mais fácil e rapidamente quando a maioria das pessoas está no mesmo local.

Assim como sugerido por Gomes et al. (2021), a cultura de aprendizagem é vista como algo que fortalece o processo de uso do modelo de competências:

E-01-3: A capacitação de equipes, a gestão de equipes, gestão de liderança formação da liderança, certamente auxiliam na criação de um sistema de competências, pois uma coisa está associada à outra.

E-01-3: Temos também uma cultura muito forte de capacitação no órgão.

Em relação à estrutura organizacional, as percepções obtidas dos entrevistados corroboram as conclusões de Pires et al. (2005) e Montezano e Menezes (2019), apresentando-se como um obstáculo.

E-01-1: A estrutura é altamente verticalizada, com decisões muito concentradas na alta gestão que são repassadas como determinações a serem cumpridas nos níveis hierárquicos inferiores.

Quanto à participação no processo decisório, relata-se que é insuficiente, em linha com os resultados apurados no levantamento junto aos respondentes, tornando-se uma situação a ser observada para aplicação da abordagem por competências.

E-01-2: Não, deveria ser melhor. Atualmente considero insuficiente.

Do ponto de vista estratégico, as entrevistas possibilitaram uma compreensão mais aprofundada da relevância do apoio da alta administração diante dos desafios da implantação da abordagem de competências na organização.

E-01-1: O sucesso da implementação da primeira fase do modelo de competência, entre 2006 e 2010, foi deve-se exatamente ao fato de a administração da época ter apoiado, patrocinado e fornecido os recursos necessários para a sua implementação.

E-01-2: Houve interesse da alta administração em propiciar a aprovação desse programa em andamento.

Entretanto, há divergência para os entrevistados quanto a manutenção desse apoio. Enquanto um gestor percebe um apoio, um servidor relata um esvaziamento e falta de autonomia quando se olha do ponto de vista do plano estratégico.

E-02-1: Vejo que há um apoio no sentido de que a instituição está reconhecendo a importância da área de gestão de pessoas.

E-02-1: Estamos trabalhando com cinco objetivos estratégicos na instituição, sendo que o quinto está diretamente ligado ao desenvolvimento do capital humano, dos servidores e dos profissionais. Portanto, está contemplado no planejamento estratégico e nos planos de ação anuais.

E-01-1: A área de RH, que de certa forma foi esvaziada em termos de poder ou autonomia, tem limitado a implementação completa do modelo de competências, com a qualidade esperada.

E-01-1: Não percebemos um alinhamento estratégico dentro do órgão top-down. Isso gera uma certa fragmentação no processo de gestão de pessoas. Como resultado, o RH acaba realizando algumas ações esporádicas de desenvolvimento em menor grau do que já foi feito no passado, e essas ações se sobrepõem as ações mais processuais, formais e cartoriais.

De qualquer forma, as entrevistas retratam existir uma ausência de apoio da alta administração às ações de gestão de pessoas, que criam dificuldades em diversas áreas

importantes para o êxito da abordagem por competências, como preconizam Pantoja (2015); Dutra (2017) e Montezano e Menezes (2019).

Já o entrevistado E-01-3 sugere haver uma dificuldade de aplicação da avaliação de competências, pelo fato do plano estratégico não ter desdobramento do até o nível das atividades.

E-01-3: O fato de o planejamento estratégico não ter um desdobramento mais ligado a atividade e ficar muito focado em números, dificulta o trabalho do RH na criação e utilização dessas ferramentas. Portanto, isso é um dos problemas enfrentados.

No que diz respeito à comunicação, os entrevistados reforçam a respostas dadas no questionário quantitativo quanto as dificuldades encontradas. Para eles:

E-01-1: A comunicação interna é muito ruim.

E-01-3: O órgão possui a área de comunicação. Temos a comunicação interna, boletins internos, boletins diários, mas não sei se são utilizados para facilitar a comunicação.

De igual forma, a troca de gestores é vista com atenção e diferentes perspectivas dentro da unidade de gestão de pessoas. Para um servidor, a existência de uma estabilidade do corpo gerencial na instituição, implica em manter uma cultura que, para ele, não facilita a participação em processo decisório e dificulta o maior compromisso em torno da abordagem.

E-01-3: A estabilidade do corpo gerencial é vista como uma manutenção de práticas e cultura.

Já para um gestor da unidade, a ausência da estabilidade pode comprometer o êxito da aplicação da abordagem. O que se percebe aqui é que as duas percepções encontram base na realidade experienciada, e talvez essa diferença de percepção ocorra por ausência de compreensão pelos atores de qual nível de estabilidade é que se almeja ter na instituição, para tornar a utilização da abordagem com um bom nível de eficiência.

E-02-1: Se houver muitas mudanças nas chefias, isso pode comprometer o trabalho em algum grau.

Segundo as informações fornecidas pelos entrevistados, para assegurar o êxito no uso da abordagem de competências é necessário considerar os seguintes aspectos:

- Apoio irrestrito da alta administração;
- Compromisso de aplicação da abordagem junto à administração central;
- Apoio da ENAP;
- Flexibilização para contratação de pessoal com perfil necessário;
- Garantia de orçamento para a unidade de gestão de pessoas;
- Reposicionar a unidade de gestão de pessoas como diretoria;
- Desenvolver a abordagem em um processo mais participativo;
- Apoio de uma equipe consultiva da administração central;
- Compreensão do tema por toda a unidade de gestão de pessoas.

Ao analisar as respostas do questionário quantitativo com os relatos das entrevistas, observa-se que a instituição E possui uma experiência considerável de aproximadamente 15 anos com a utilização da abordagem de competências, com modelo voltado para sua liderança e profissionais, por meio dos processos de desenvolvimento, desempenho, captação, movimentação e seleção. Entretanto, mesmo que ainda existam profissionais capazes e comprometidos, parte dessa experiência histórica se perdeu, com saídas da equipe.

Um dos atributos com maior destaque para essa história consolidada em torno do tema, foi o apoio por muitos anos da alta administração, principalmente em torno de uma cultura forte de aprendizagem que possibilita a continuidade do movimento em torno do modelo de competências.

Entretanto, deve ser observado a existência de elementos dificultadores da abordagem nas dimensões estratégica, recursos; estrutura, processos e cultura, tais como: ausência de

recursos orçamentários e tecnológicos, práticas de comunicação e processo participativo. As entrevistas sugerem ainda algum grau de dissonância na percepção entre servidores e gestores na unidade, principalmente no que se refere ao papel, alinhamento e importância da unidade, bem como no grau de *expertise* da equipe atual para lidar com o tema de competências.

Por fim, em que pese a vivência de longos anos na aplicação da abordagem, atualmente seu funcionamento sugere estar com diversas fragilidades, principalmente em função as dificuldades que a unidade de gestão de pessoas encontra no apoio às suas ações, na comunicação e em criar uma cultura positiva e participativa em torno do uso e aplicação da abordagem de competência.

5 Discussão de Resultados Geral

Esta seção visa discutir e interpretar os resultados obtidos à luz dos objetivos da pesquisa. Com o intuito de investigar os fatores que são obstáculos ou impulsionam a implementação eficaz de um modelo de competências de liderança orientado para os gestores públicos federais nas instituições da AFPB, do Estado do Rio de Janeiro, coletou-se dados quantitativos e qualitativos ao longo deste estudo.

A discussão considera os dados quantitativos apresentados na estrutura de condicionantes (tabela 22) dividida pelas quatro dimensões do estudo e com os fatores ordenados pelo ranking médio. Posteriormente, a análise é combinada com as informações obtidas no levantamento qualitativo, visando retratar a realidade estudada.

5.1 Obstáculos e Potencializadores: Retrato da Amostra Pesquisada

A seguir será apresentada a análise do estudo, a partir dos dados consolidados de todas as instituições, considerando a estrutura de condicionantes para a implantação de modelos de competências. A tabela 32 apresenta os resultados gerais das quatro dimensões da estrutura com os fatores hierarquizados de acordo com suas avaliações. Ainda na tabela, são apresentados o RM de cada dimensão, calculado a partir da média dos RM dos cinco fatores que as compõem.

Dessa forma são apresentados e discutidos os obstáculos e potencializadores, as dimensões que se destacam no estudo, a confrontação entre os resultados e a revisão de literatura, bem como pontos de convergência e divergência entre os resultados e a aplicação do modelo de competências de liderança sugerido pela ENAP.

Tabela 32: Resultados Gerais dos Fatores Condicionantes

RESULTADOS GERAIS DOS FATORES QUE APOIAM A APLICAÇÃO DE MODELOS DE COMPETÊNCIAS		Ranking Médio (RM) por fator
DIMENSÃO – EQUIPE (RM 3,34)¹	1- Possuir profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas	4,50
	4- Os profissionais envolvidos com o tema competências devem possuir consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.	3,45
	3- Os profissionais na área de gestão de pessoas devem possuir experiência no desenvolvimento de projetos que tenham envolvido grande parte ou toda a organização.	3,39
	5 - Os profissionais da área de gestão de pessoas devem ter amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.	3,21
	2. Existir a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição.	2,16
DIMENSÃO – RECURSOS (RM 2,94)¹	10 - Existir disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição, se necessário	3,26
	8 - Ter disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança	3,00
	6- Existir apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.	2,97
	9 - A unidade de gestão de pessoas deve ter os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.	2,92
	7- Existir disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.	2,55
DIMENSÃO ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA (RM 3,04)¹	11- A instituição deve possuir elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.	3,71
	12- A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.	3,39
	14- A estrutura organizacional deve facilitar a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.	2,76
	13- Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição.	2,66
	15- A instituição deve possuir definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.	2,66
DIMENSÃO – ESTRATÉGICA (RM 3,42)¹	19- Existir um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.	4,03
	20- Existir estabilidade do corpo gerencial	3,45
	18- Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.	3,24
	16- As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, devem estar alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.	3,18
	17- As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.	3,18

Nota 1: RM: Ranking Médio Geral da Dimensão

Ao analisar os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa, foi possível confirmar o pressuposto inicial da pesquisa, de que as instituições da AFPB, no Estado do Rio de Janeiro, enfrentam obstáculos relevantes à implementação eficaz de um modelo de competências de liderança. Além disso, foram identificados pontos comuns e importantes que sustentam as argumentações e respaldam as descobertas do estudo.

A pesquisa realizada também está em consonância com o arcabouço teórico existente no campo de estudo. Os resultados obtidos corroboram as conclusões e sugestões de outros estudos relevantes apresentados na revisão bibliográfica.

Para apoiar o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se do conceito tipo ideal de Weber. A utilização do conceito possibilitou criar uma estrutura de fatores em quatro dimensões, com vistas a tornar possível a avaliação e comparação destes. Os condicionantes foram verificados por levantamento quantitativo e qualitativo.

Os resultados do estudo confirmam a importância desses fatores identificados na literatura e respaldam a aplicabilidade do conceito tipo ideal no contexto desta pesquisa. Essa consistência entre os resultados empíricos e a literatura fortalece as descobertas e sustenta as conclusões do estudo.

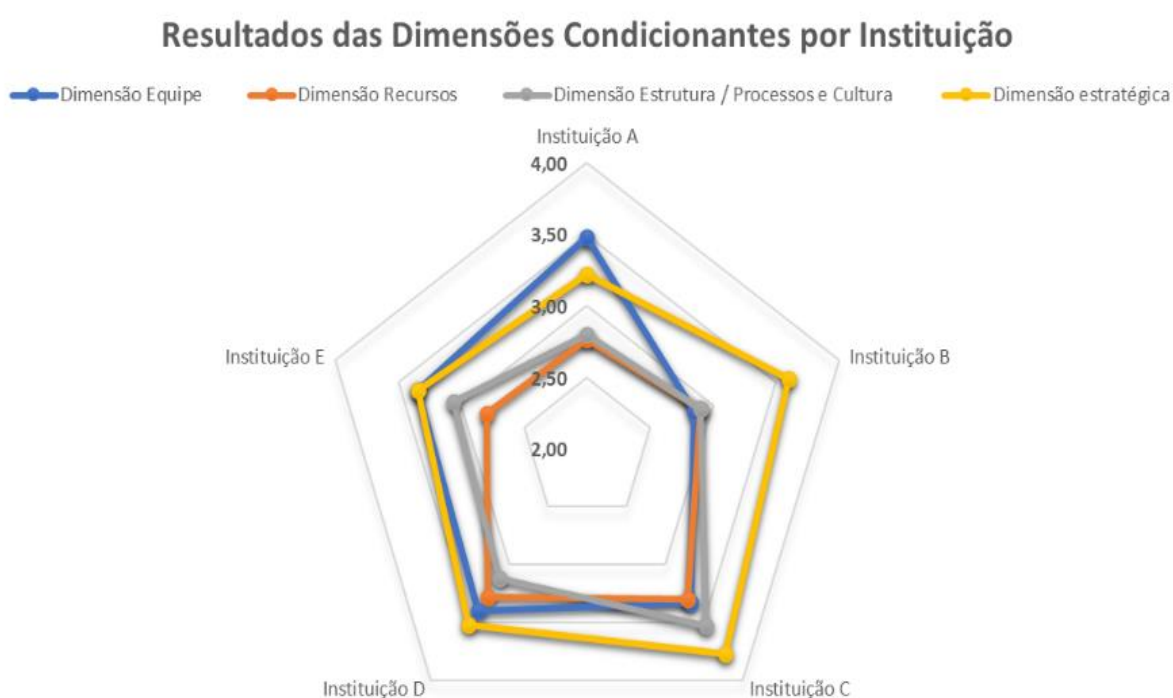
Assim, a partir da estrutura de fatores condicionantes, foram identificadas treze condicionantes que possibilitam a implantação do modelo de competências e sete condicionantes percebidas como obstáculos, conforme tabela 33. É possível identificar que os maiores obstáculos estão relacionados aos recursos necessários na implantação de modelos de competências, à estrutura e fluxo de informações bem como à quantidade de profissionais existentes.

Tabela 33: Obstáculos e Potencializadores para Implantação dos Modelos de Competências

Obstáculos e Potencializadores para Implantação dos Modelos de Competências	
Fatores que potencializam	Fatores que são obstáculos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Possuir profissionais na área de gestão de pessoas com experiência profissional em gestão de pessoas. 2. Os profissionais envolvidos com o tema competências devem possuir consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança. 3. Os profissionais na área de gestão de pessoas devem possuir experiência no desenvolvimento de projetos que tenham envolvido grande parte ou toda a organização. 4. Os profissionais da área de gestão de pessoas devem ter amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais. 5. Existir disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição, se necessário 6. Ter disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança 7. A instituição deve possuir elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local. 8. A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem. 9. Existir um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição. 10. Existir estabilidade do corpo gerencial 11. Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas. 12. As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, devem estar alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos. 13. As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidade de profissionais na quantidade necessária para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição. 2. Apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem à sistematização e gestão do modelo de competências de liderança na instituição. 3. Ter recursos físicos e tecnologias educacionais na unidade de gestão de pessoas para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança. 4. Disponibilidade orçamentária para a contratação de recursos como sistemas que apoiam a gestão do modelo de competências de liderança. 5. Estrutura organizacional que facilite a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório. 6. Existência de uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e nas decisões da instituição. 7. Atividades de trabalho gerenciais devem ser definidas e registradas no âmbito da instituição.

Dentre os fatores que potencializam a implantação de modelos de competências é possível perceber, de forma geral, o domínio nas dimensões equipe, estratégia, e estrutura, processo e cultura. A dimensão estratégica apresenta a melhor avaliação, enquanto a dimensão de recursos é identificada como o maior obstáculo a ser superado, quando visualizamos o retrato geral da APFB, no Rio de Janeiro, conforme gráfico 1.

Gráfico 1: Resultados das Dimensões Condicionantes por Instituição



A Instituição (B) apresenta maiores obstáculos nas dimensões recursos e estrutura, processo e cultura. Em contrapartida, é possível verificar que as instituições (C) e (D) possuem RM superiores a 3 em todas as dimensões, sugerindo serem percebidas pelos respondentes como tendo mais potencializadores ao êxito na aplicação de modelos de competências.

No processo de análise dos resultados, verificou-se a relevância da integração dos dados quantitativos e qualitativos para uma compreensão abrangente das condições organizacionais que afetam a implementação do modelo de competências de liderança. Por meio das entrevistas, realizadas com os participantes das instituições da AFPB no Estado do Rio de

Janeiro, foram identificados pontos comuns que emergiram de modo consistente nas percepções dos profissionais de gestão de pessoas.

Foi possível constatar que todas as organizações da amostra possuem esforços anteriores na implementação da abordagem por competências, sendo algumas mais bem-sucedidas, principalmente quando se trata de enfatizar o desenvolvimento das lideranças por competências.

Posteriormente, obteve-se uma compreensão mais aprofundada das condições organizacionais que influenciam a eficácia da implementação de modelos de competências. Os pontos comuns extraídos das entrevistas demonstram o interesse, as potencialidades e os obstáculos a serem superados nas instituições estudadas, como:

- **Ênfase no desenvolvimento de lideranças:** as instituições reconhecem a importância do desenvolvimento de competências de liderança e direcionaram esforços nesse sentido, seja por meio de programas de capacitação ou identificação de competências específicas para líderes, visando dotar a liderança com capacidade de enfrentar os desafios da AP contemporânea.

- **Desafios de continuidade:** houve relatos de dificuldades na manutenção e continuidade das abordagens por competências nas instituições. Em alguns casos, as iniciativas não foram consolidadas como políticas internas de longo prazo.

- **Apoio da alta administração:** foi constatado que o apoio da alta administração existe e é percebido como um fator crucial para o sucesso da implementação das abordagens por competências. Destacou-se o interesse, comprometimento e envolvimento ativo da alta administração nessas iniciativas, o que contribuiu para a continuidade e o êxito do processo de desenvolvimento de competências, mesmo com as dificuldades e obstáculos ainda existentes em cada instituição.

- **Qualificação e experiência dos profissionais de gestão de pessoas:** a qualificação e experiência dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas são vistas como fatores favoráveis na implementação de modelo de competências de liderança.
- **Limitações de recursos e equipes:** as instituições enfrentaram desafios relacionados à falta de pessoal, bem como de recursos orçamentários e tecnológicos para apoiar a implementação e a gestão das abordagens por competências. A falta de investimento nesses aspectos pode dificultar a efetividade dos programas.
- **Cultura organizacional:** foi observado que a cultura organizacional influencia a implementação das abordagens por competências. A presença de uma cultura aberta, voltada para a aprendizagem e o desenvolvimento, é reconhecida como essencial, mas no geral foi considerada uma questão a ser aprimorada nas organizações, em razão da resistência à mudança, bem como da necessidade de aperfeiçoar a transparência interna e o processo participativo.
- **Necessidade de estabilidade e continuidade:** a troca frequente de gestores foi mencionada como um fator que pode dificultar a implementação e a sustentação das abordagens por competências. A estabilidade na liderança é vista como importante para criar uma cultura consistente e garantir a continuidade dos esforços.
- **Importância do planejamento estratégico:** o planejamento estratégico foi destacado como um elemento relevante para o sucesso das abordagens por competências. Um alinhamento claro com os objetivos estratégicos da organização ajuda a direcionar as ações e garantir a relevância das competências desenvolvidas.

Os obstáculos comuns identificados nas entrevistas, como a falta de profissionais nas equipes de gestão de pessoas, as dificuldades da fluidez de informações e do processo participativo, a resistência à mudança, a falta de recursos adequados e troca constante de

gestores na estrutura hierárquica, destacam-se como desafios significativos enfrentados pelas instituições da AFPB no Rio de Janeiro.

Essas informações qualitativas, juntamente com os resultados quantitativos, evidenciam a importância desses fatores na análise do estudo, fornecendo um retrato mais nítido e embasado sobre as condições para implementação do modelo de competências de liderança nas instituições pesquisadas, corroborando com o pressuposto desta pesquisa.

Ao estabelecer uma relação entre os resultados e a revisão da literatura foi possível identificar consistência entre os dados empíricos e as conclusões de autores relevantes no campo de estudo. As descobertas deste estudo corroboram as conclusões de pesquisadores como Silva e Mello (2013); Montezano e Menezes (2019), que destacaram a falta de pessoal como um obstáculo comum enfrentados por organizações públicas ao implementar modelos de competências de liderança. Já a necessidade de maior participação, comunicação e mapeamento de atividades, trazidas pelos entrevistados, encontra amparo nos estudos Pantoja (2015); Dutra (2017); Kriiger et al. (2018) e Montezano e Menezes (2019).

As percepções dos participantes também estão em linha com as conclusões de Campion (2011) e Dutra (2017), que ressaltaram a importância do apoio institucional. Além disso, as considerações de Pires et al. (2005); Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013); Montezano e Menezes (2019) e Lima (2018) corroboram a necessidade dos recursos adequados para o sucesso dos modelos de competências de liderança.

Outra discussão que se faz necessário é confrontar os resultados obtidos neste estudo frente ao modelo de competências essenciais para liderança no setor público brasileiro, proposto pela ENAP como diretriz a ser seguida para a AFPB.

A análise comparativa entre o modelo de competências de liderança da ENAP e as resultantes trazidas neste estudo, revela pontos de convergência e divergência essenciais para uma compreensão mais aprofundada e contextualizada.

No que se refere às competências de liderança, o modelo da ENAP apresenta nove competências essenciais: visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, e coordenação e colaboração em rede.

Ao confrontar essas competências com os resultados obtidos neste estudo, é possível identificar algumas correspondências significativas. A mobilização para implementação de abordagens por competências está alinhada com a competência de visão de futuro da ENAP. Tanto as instituições investigadas, quanto o conteúdo inserido no modelo de competências da ENAP, reconhecem importância do desenvolvimento de lideranças e o esforço direcionado para essa área, seja por meio de programas de capacitação ou identificação de competências específicas para líderes.

Entretanto, os desafios de continuidade, resistência à mudança, comunicação, falta de pessoal e investimento em recursos orçamentários e tecnológicos, bem como a troca frequente de gestores, são obstáculos que podem afetar tanto a implementação das abordagens por competências quanto o desenvolvimento das competências de liderança conforme proposto pela ENAP. Ressalta-se que esses obstáculos já haviam sido destacados em estudos anteriores como da OCDE (2010) e Silva e Mello (2013).

Em que pese a identificação desses obstáculos para o sucesso da implantação de modelos de competências de liderança, a ênfase dada pelas instituições ao desenvolvimento de liderança por competências, possibilita a abertura de um caminho para sensibilização e superação dos obstáculos, visando a construção de uma administração pública capaz de enfrentar seus desafios e atender as demandas contemporâneas. É relevante destacar o fato de haver a percepção quanto ao envolvimento e compromisso da Alta Administração nas

instituições pesquisadas, com o processo de transformação da gestão de pessoas, indicando assim uma perspectiva promissora para enfrentar tais desafios.

Portanto, ao relacionar os resultados quantitativos, as percepções e as conclusões de autores relevantes, fica evidente que a integração dessas abordagens é fundamental para uma compreensão aprofundada das condições organizacionais que condicionam ou impulsionam as instituições da AFPB, no Estado do Rio de Janeiro, à implementação eficaz do modelo de competências de liderança orientado para os gestores públicos federais.

Os resultados obtidos nesta pesquisa fornecem evidências sólidas para responder aos objetivos estabelecidos, estando alinhados com as expectativas iniciais, bem como corroborando estudos anteriores e contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

É importante firmar, ainda, a relevância do uso do conceito tipo ideal na elaboração da estrutura de fatores condicionantes que possibilitou a coleta de dados e a avaliação do estudo. A estrutura de fatores foi importante apoio para a integração das abordagens quantitativa e qualitativa da pesquisa, permitindo maior clareza na análise quantitativa dos dados e a integração com as percepções dos participantes.

Através dessa abordagem, foi possível encontrar pontos comuns e significativos em relação às condições organizacionais que potencializam ou são obstáculos à implementação do modelo de competências de liderança.

Portanto, os resultados obtidos são de suma importância para a compreensão e o avanço do conhecimento sobre as condições organizacionais que afetam a implementação de um modelo de competências de liderança nas instituições da AFPB no Estado do Rio de Janeiro.

6 Conclusão

Este último capítulo resume as principais contribuições do presente estudo, no campo da Sociologia Económica e das Organizações e para os estudos sobre o tema das competências, no contexto da administração pública federal. Destaca-se a relevância do conceito tipo ideal para este estudo e sua aplicação organizacional, bem como da relevância de uma estrutura integrada de fatores condicionantes para análise integrada em relação aos obstáculos e potencializadores para implantação da abordagem nas organizações.

Em seguida, são apresentadas as contribuições práticas desta pesquisa, com pontos relevantes que devem ser considerados para o sucesso da implantação de modelos de competências nas instituições públicas, bem como sugestões de ações a serem desenvolvidas para potencializar o sucesso do processo de implantação nas instituições.

Além disso, são apresentadas as contribuições metodológicas com sua relevância para o estudo e aprimoramento do conhecimento existente nas instituições. Por último, são apresentadas as limitações do estudo e sugeridos caminhos para futuras pesquisas.

6.1 Contribuições Teóricas da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em uma extensa revisão de literatura sobre o conceito de competências, seus modelos, o contexto da administração pública, bem como os obstáculos e potencializadores para sua implantação dos modelos de competências nas organizações.

Assim as contribuições teóricas estão alicerçadas na estrutura dos fatores que condicionam a implantação desses modelos nas organizações, no sentido de oferecer um instrumento que possibilite avaliar de forma prática as condições organizacionais para a

implantação dos modelos, bem como servir de guia para orientar o planejamento de ações visando a sua implantação.

O objetivo principal do estudo foi investigar, a partir das percepções dos profissionais de gestão de pessoas, quais os fatores que obstaculizam e potencializam as instituições públicas federais brasileiras no Rio de Janeiro para implantação de modelos de competência para liderança, avançando para além dos estudos que se concentram em aspectos técnicos e de recursos, conforme visto na revisão da literatura.

A partir da revisão de literatura, bem como da abordagem conceitual do modelo de tipo ideal desenvolvido por Weber (2001), orientou-se para a criação de uma estrutura ideal de fatores condicionantes, com vistas à análise e avaliação de dados obtidos. O trabalho de campo, com o uso da metodologia mista, possibilitou a obtenção de informações que ratificaram a solidez do estudo.

A utilização da estrutura de fatores mostrou-se relevante, pois permite ao pesquisador ou a um gestor avaliar os diferentes fatores que favorecem a implantação e o êxito do uso de modelos de competências de liderança, possibilitando um diagnóstico para o planejamento da ação ou ajuste de condições durante a execução.

O estudo dá voz à percepção dos profissionais de gestão de pessoas que trabalham em processos diretamente relacionados com a aplicação do conceito de competências. A interação com esses profissionais possibilitou avançar em relação a outros estudos teóricos e empíricos relacionados ao tema das competências. Foi identificado o distanciamento entre os profissionais de gestão de pessoas dos órgãos públicos pesquisados e dos órgãos centrais que emanam políticas de gestão de pessoas em Brasília, o que impacta a agilidade e capacidade de agir dos órgãos descentralizados no uso da abordagem por competências.

As contribuições do trabalho corroboram no sentido de possibilitar uma análise conjunta da realidade das instituições, demonstrando um cenário ainda desafiador para a implantação de modelos de competências de liderança.

Do ponto de vista da Sociologia Econômica e das Organizações, o trabalho reforça a contribuição que o conceito de tipo ideal pode dar no campo organizacional, principalmente pelo fato das organizações atuarem uma realidade cada vez mais complexa, exigindo delas instrumentos que possibilitem a melhor compreensão da realidade. Além disto, do prisma social, dar voz às percepções de profissionais de gestão de pessoas frente a processos de transformação organizacional, como o de implantação de modelos de competências de liderança, reforça o papel analítico e interpretativo do campo das ciências sociais.

Por fim, as contribuições da presente pesquisa estão em oferecer uma estrutura integrada de fatores, dividida em quatro dimensões organizacionais, para análise e avaliação de obstáculos e potencializadores na implantação de modelos de competências de liderança, permitindo uma avaliação mais sistêmica das capacidades institucionais frente às condicionantes da estrutura. Esta estrutura representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de novos estudos em relação à aplicação da abordagem de competências nas organizações públicas federais no Brasil.

A estrutura integrada por quatro dimensões orientou e possibilitou a análise de dados obtidos, reforçando sua validade prática. Foi utilizada uma abordagem quantitativa e qualitativa sequencial, permitindo um aprofundamento e uma análise das informações levantadas. Essa abordagem possibilitou uma avaliação sistêmica das percepções dos profissionais e dos processos organizacionais, que são complementares e inter-relacionados.

Dessa forma, a exploração dos diferentes aspectos relacionados ao contexto organizacional e à percepção de profissionais corrobora no sentido de demonstrar o aspecto sistêmico e a articulação entre os diversos fatores envolvidos na aplicação da abordagem de

competências. Com isso, contribui para consolidar o campo da Sociologia Econômica e das Organizações como uma área que pode oferecer uma importante contribuição para as organizações.

Por fim, entende-se que há relevante contribuição para o avanço da aplicação do conceito de competências nas organizações públicas, em especial nas instituições públicas federais brasileiras. Além disso, a estrutura de fatores condicionantes possibilitou a avaliação e identificação de lacunas organizacionais para implantação de modelos de competências de liderança. Ela também proporcionou a um retrato da realidade da APFB no Rio de Janeiro, com percepções comuns e aspectos singulares de cada realidade. Isso não apenas possibilita um melhor planejamento organizacional e governamental, mas também permite as adequações necessárias em cada contexto.

6.2 Contribuições Práticas da Pesquisa

O texto traz várias implicações práticas relevantes resultantes desta pesquisa. Ao analisar estudos anteriores, como os de Pires et al. (2005), OCDE (2010), Silva e Melo (2013), Dutra (2017), Pantoja (2015) e Montezano e Menezes (2019), entre outros, é possível identificar pontos cruciais que devem ser considerados para o sucesso da implantação de modelos de competências nas instituições públicas. Esses pontos englobam uma ampla gama de áreas organizacionais, incluindo equipes, recursos, estrutura, processos, cultura e estratégia. Para atingir o êxito desejado na implementação desses modelos, torna-se essencial realizar um diagnóstico sistêmico e abrangente que considere todas essas áreas no projeto de competências.

Os dados coletados, por meio da amostra selecionada, reforçam concretamente a relevância das avaliações feitas por profissionais de gestão de pessoas, pois fornecem subsídios fundamentais para orientar o processo de implantação dos modelos de competências.

Além disso, a aplicação de métodos conjugados demonstra a importância da estrutura de fatores condicionantes para a avaliação na implantação de modelos de competências. Inspirada no conceito de modelo tipo ideal, a estrutura torna-se uma ferramenta de diagnóstico para subsidiar o planejamento e a avaliação para implantação de modelos de competências.

Outrossim, o estudo demonstra que é imprescindível que os gestores considerem cuidadosamente as percepções dos profissionais de gestão de pessoas sobre os limites e possibilidades de implantação de modelos de competência, especialmente aqueles voltados para competências de liderança.

A pesquisa identificou algumas implicações práticas que podem ser aplicadas e beneficiar as instituições da APFB. Por exemplo, um dos resultados da pesquisa indica que é fundamental a recomposição das equipes para atender ao desafio da implantação da abordagem por competências. Isso pode ser alcançado com a contratação de servidores ou de consultorias especializadas, devendo ser observada a necessidade de gestão dos modelos no longo prazo, o que seria uma limitação para o uso de consultorias.

Um fator de preocupação demonstrado foi a presença de estruturas organizacionais hierarquizadas e a complexidade da legislação, que criam obstáculos ao dinamismo requerido para o êxito da abordagem de competências. Para superar isso, sugere-se uma melhor sistematização e capacitação na legislação, bem como revisão da modelagem das estruturas organizacionais.

Outra implicação prática identificada é a necessidade de mapear as atividades gerenciais para dar suporte aos modelos de competências. Isso envolve o desenho das atividades de cargos e funções para estarem alinhadas com as competências desejadas.

Adicionalmente, reforça-se a importância do alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas, como captação de pessoal, gestão de desempenho e carreira, visando obter melhores resultados no desenvolvimento das competências relevantes. Além disso, é ressaltada a

importância de promover uma cultura organizacional que valorize e incentive a aprendizagem para o desenvolvimento das competências. Isso pode ser alcançado por meio da comunicação clara dos objetivos estratégicos da organização, da disseminação de boas práticas e do foco no desenvolvimento da liderança visando o desenvolvimento das competências desejadas.

Essas implicações práticas, quando abordadas, têm o potencial de beneficiar as instituições da APFB. Elas podem contribuir para o aprimoramento da eficiência e eficácia das organizações, melhorar o desempenho dos colaboradores, promover a inovação e impulsionar o alcance dos objetivos estratégicos. Ao adotar essas questões práticas, as instituições poderão fortalecer sua capacidade de competir, se adaptar às mudanças e oferecer serviços de qualidade à sociedade.

Por fim, com base nas evidências apresentadas pelo estudo e nas opiniões dos entrevistados, sugerem-se alguns pontos que se fazem necessários para o êxito da diretriz de competências e reflexão do órgão central de gestão de pessoas da APFB:

- Garantir um percentual específico do orçamento para o desenvolvimento de competências;
- Assegurar o comprometimento da alta administração das instituições com a implantação e uso sistêmico do modelo de competências nos diversos processos de gestão de pessoas;
- Oferecer apoio consultivo para as instituições públicas, garantindo a melhor eficiência na aplicação da abordagem;
- Disponibilizar sistemas de apoio à gestão de competências para as instituições, possibilitando o melhor planejamento, acompanhamento e tomada de decisão na gestão de talentos e oportunidades.
- Criar comunidades de práticas que possibilitem a otimização da troca de informações e experiências entre as instituições públicas no que se refere à abordagem de competências.

6.3 Contribuições para o Método

O presente estudo demonstra a importância do conceito de tipo ideal desenvolvido por Weber (2001) para sua aplicação no campo social e organizacional. O contexto complexo vivenciado pelas organizações, com problemas da mesma magnitude, são campo fértil para aplicação do conceito como ferramenta para compreender e analisar a realidade. Neste estudo, foi possível visualizar como o uso prático, do conceito tipo ideal, torna possível selecionar fatores para avaliar e retratar uma realidade. Além disso, considerando a concepção pragmática e o formato de pesquisa adotado ficou demonstrada a validade do estudo como um mecanismo prático de investigação.

A utilização da metodologia mista desempenhou um papel central na garantia da qualidade da pesquisa. Para assegurar a confiabilidade e validade do estudo, reduzindo a subjetividade associada à pesquisa, foram utilizadas a triangulação de fontes, como legislação, entrevistas e questionários, empregados para orientar e validar as informações obtidas.

O uso do conceito de tipo ideal permitiu consolidar o conhecimento obtido na revisão da literatura, por meio da estruturação de fatores condicionantes (tabela 22). Isso resultou em um ganho no desenvolvimento do estudo, com maior agilidade na realização dos procedimentos metodológicos, uma vez que serviu de base à formulação do questionário quantitativo e das entrevistas realizadas.

Além disso, os protocolos elaborados para o desenvolvimento do estudo foram fundamentais para a ação em campo. A colaboração de profissionais experientes também foi inestimável para a adequada estruturação dos instrumentos de pesquisa. Outro elemento relevante foi o contato prévio com o gestor principal da unidade de gestão de pessoas, a fim de obter profissionais alinhados ao tema em suas equipes, proporcionando maior validade e fidedignidade das informações obtidas.

A escolha de instituições públicas federais no Rio de Janeiro facilitou o acesso e foi fundamental para o desenvolvimento do estudo, especialmente considerando as limitações e transformações no ambiente de trabalho decorrentes da pandemia, como o trabalho remoto.

A aplicação de entrevistas revelou-se uma ferramenta relevante para aprofundar e validar as informações coletadas por meio do levantamento quantitativo. Isso possibilitou uma compreensão mais completa das realidades organizacionais, minimizando os desvios inerentes ao tipo de estudo realizado.

Os procedimentos de coleta e análise de dados permitiram uma análise mais aprofundada e sistêmica da realidade de cada instituição, possibilitando tanto a análise individual quanto a análise geral das informações obtidas. A estruturação dos dados foi realizada de forma individualizada por instituição, com a tabulação dos dados quantitativos e as respectivas matrizes de análise de conteúdo, facilitando a análise do material obtido e a consolidação das conclusões.

Dessa forma, considera-se que a estrutura do trabalho, partindo de uma base conceitual sólida e o uso do conceito de tipo ideal de Weber como suporte metodológico para criação da estrutura de fatores condicionantes e, por conseguinte, à aplicação das abordagens quantitativa e qualitativa, demonstram a contribuição metodológica deste estudo. Essa contribuição é evidenciada pelo papel de estruturação fornecido para a discussão dos resultados individuais e gerais das instituições pesquisadas, destacando-se, ainda, a importância para a elaboração dos questionários e roteiros de entrevistas para a análise quantitativa e qualitativa.

O enfoque pragmático, centrado na busca por soluções práticas e na adaptação flexível dos métodos à natureza do fenômeno estudado, influenciou diretamente a escolha e a condução da metodologia mista utilizada. Essa abordagem combinada de métodos quantitativos e qualitativos reflete a compreensão da complementaridade entre diferentes perspectivas na análise de um fenômeno, conforme preconizado pelo pragmatismo.

O desenvolvimento deste estudo, por meio da investigação de cinco instituições de grande porte e relevância na AFPB, explicitou a relação entre as práticas organizacionais e o conhecimento científico apresentado na revisão de literatura. Essa contribuição se reflete na produção de conhecimento, na melhoria das realidades institucionais e no sucesso das políticas governamentais no campo dos modelos de competências de liderança.

6.4 Limitações do Estudo e Recomendações para Pesquisas Futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Uma delas é o fato da amostra do estudo ser de conveniência. Entretanto, mesmo dificultando uma maior amplificação dos dados obtidos, a conveniência da amostra por facilidade de acesso, foi minimizada em função da representatividade dela no contexto da APFB.

Outra limitação está nos relatos obtidos nas entrevistas, que podem estar sujeitos a viesamentos (Batista et al. 2021). Para tal, foi utilizado um padrão mínimo de duas entrevistas por instituição, bem como as entrevistas foram conduzidas no momento mais adequado para os entrevistados, a fim de deixá-los confortáveis para tais efeitos serem minimizados.

Além disso, é importante destacar uma limitação adicional relacionada à proteção da autoimagem durante as entrevistas. No entanto, vale ressaltar que essa limitação não parece ter comprometido o conteúdo das entrevistas, que puderam ser bem exploradas pelo pesquisador. Todos os respondentes possuem estabilidade assegurada no serviço público, o que contribuiu para a exposição transparente de opiniões nas respostas.

Por fim, outra limitação do estudo decorre da baixa quantidade de respondentes elegíveis ao estudo nas organizações, bem como a taxa de respostas de 76% do grupo contatado para o levantamento. Esses fatores podem dificultar uma conclusão mais robusta e a sua

generalização para outros contextos. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas com amostras maiores.

Em estudos futuros sobre o tema, seria relevante considerar a inclusão de outros elementos que complementem o modelo de tipo ideal para avaliação. Por exemplo, a análise da legislação que delimita o contexto de aplicação do modelo de competências, que não foi abordada neste estudo, bem como a consideração de possíveis variáveis que não foram objeto de investigação.

O presente estudo tratou de formar um retrato da realidade do poder executivo da APFB, no Rio de Janeiro, quanto à capacidade de implantação de modelos de competências, em cinco órgãos vinculados aos Ministérios da Saúde e Economia, por meio da percepção dos profissionais de gestão de pessoas das organizações selecionadas na amostra.

Apesar do grupo selecionado possuir boa capilaridade no território nacional, é recomendável que em pesquisas futuras a amostra seja mais abrangente nos diferentes poderes e níveis da APFB.

Por último, o presente estudo focou em um grupo específico de profissionais responsáveis por aplicar a abordagem de competências nas organizações. No entanto, é recomendado que o objeto seja estudado do ponto de vista de outros atores que interagem com a abordagem, a fim de obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada do tema.

7 Referências

- Adedoyin, O. B. (2020). Qualitative research methods. In *Principles of Social Psychiatry (2a ed)*, 77-87. Near East University. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340594471_Qualitative_Research_Methods [Acesso em: 07/12/2020]
- Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. *Engineering Management Journal*, 29(3), 189–205. <https://doi.org/10.1080/10429247.2017.1343005>
- Albuquerque, B. M., da Silva, F. C. A., & de Sousa, T. P. (2017). A era eletrônica da administração pública federal: desafios e evolução no cenário brasileiro. *Revista Vianna Sapiens*, 8(2), 19–19. <https://doi.org/10.31994/rvs.v8i2.245>
- Amaral, H. K. D. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422> [Acesso em: 12/06/2019]
- Anderl, R. (2014). Industrie 4.0-advanced engineering of smart products and smart production. In *19th International seminar on high technology, technological innovations in the product development*, Piracicaba, Brazil. <https://doi.org/10.13140/2.1.1039.4406>
- Appel, H., & Bitencourt, C. C. (2008). Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 175-193. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302008000300009>
- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 24–50. <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2016v16n44p24>
- Bandeira, E. L., de Arruda, H. R., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86–103. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- Barbosa, F. M., Gambi, L. D. N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade—um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24, 438-449. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.03.012>

- Bardin, L. (2012). Análise de conteúdo. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387. São Carlos, SP: UFSCar
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*, 2, 13-36
- Beeck, S. O., & Hondeghem, A. (2010). *Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Unclassified GOV/PGC/PEM, 1-119. Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-gov-gc-pem-2010.pdf> [Acesso em: 17/05/2020]
- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. (Dissertação de Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf> [Acesso em: 05/08/2019]
- Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Editora.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brantes, C. A. A. (2012). *Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5.707/2006*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/19640> [Acesso em: 11/07/2018]
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 07-40. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734> [Acesso em: 14/08/2019]
- Bresser-Pereira, L. C. B. (1997). Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública. *Cadernos MARE da reforma do Estado* 3, 1-42.
- Bresser Pereira, L. C. (1998). A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova* 45, 49-95. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>

- Camões, M. R. S. & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoas. *Cadernos ENAP*, (45), 3-101.
- Campelo, G. S. B. (2010). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2), 297-324. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871> [Acesso em: 08/08/2020]
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
- Capella, A. C. N. (2010). Governo Eletrônico e Modernização da Administração Pública Brasileira (pp.1-12). In *Anais of International Research Society for Public Management-IRSPM Latin America Conference*. UnB, Brasília.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394. <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão do conhecimento e gestão por competências*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Carvalho, P. S. D. (2011). O papel das escolas de governo na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). In *Anais do II Encontro Técnico de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas – Educocorp* (pp.49-58).
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Cavalcante, P., & Camões, M. D. S. (2015, Novembro). Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo. In *XX Congreso Internacional Del Clad*. Lima, Peru.
- Cavalcante, P. (2017). *Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM* (No. 2319). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in public administration after hegemony of the New Public management. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 195-218. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5393> [Acesso em: 12/11/2019]
- Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, 51, 1-26. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>

- Cavalcante, P. L. C., & Pires, R. R. C. (2018). *Governança pública: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental*. Nota técnica no. 24. Brasília, Brasil: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8581> [Acesso em: 08/12/2019]
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., & Guillarducci, C. A. (2017). Competency management in Brazil: a multi-case study. *Revista Reuna*, 22(4), 20-39. Disponível em: <http://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/9736> [Acesso em: 02/02/2018]
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11. Disponível em: <https://www.meiji.ac.jp/cip/english/undergraduate/economics/mjpe/ov7thl0000000am5-att/gbubj30000000b2x.pdf> [Acesso em: 18/06/2019]
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendências empíricas y retos académicos. *Gestión y política pública*, 16(2), 539-564. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v16n2/1405-1079-gpp-16-02-539.pdf> [Acesso em: 23/07/2020]
- Civil Service Human Resources (2012). *Civil Service Competency Framework*. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf [Acesso em: 02/01/2019]
- Comfort, L. K., & Resodihardjo, S. L. (2013). Leadership in complex adaptive systems. *International Review of Public Administration*, 18(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805236>
- Correio, M. N. O. P., & Correio, O. V. O. (2019). Práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2). Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351558326007> [Acesso em: 08/02/2020]
- Costa, A. C. (2019). Competências gerenciais e desempenho financeiro em micro e pequenas empresas. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 9(24). <https://doi.org/10.25242/887692420191408>
- Costa, G. P. D. (2012). *Heranças patrimonialistas, (dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira* (Dissertação de Doutorado em Administração).

- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em:
<http://repositorio.uema.br/jspui/handle/123456789/1266> [Acesso em: 08/01/2019]
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (pp.177-237). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Cristóvam, J. S. S., Saikali, L. B., & Sousa, T. P. D. (2020). Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Sequência (Florianópolis)*84, 209-242. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>
- D´Aoust, R (2020). *Federal public service management reforms consolidated views and results. Improving performance and productivity*. University Ottawa. Disponível em:
https://socialsciences.uottawa.ca/public-management-policy/sites/socialsciences.uottawa.ca/public-management-policy/files/ps_management_reforms_final_rpt_v14-dec2020.pdf [Acesso em: 24/02/2019]
- Dan, S., & Pollitt, C. (2015). NPM can work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, 17(9), 1305-1332. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.908662>
- Delcourt, C., Gremler, D. D., van Riel, A. C., & van Birgelen, M. J. H. (2016). Employee emotional competence: construct conceptualization and validation of a customer-based measure. *Journal of Service Research*, 19(1), 72-87. doi:
<https://doi.org/10.1177/1094670515590776>
- Dener, C., Nii-Aponsah, H., Ghunney, L. E., & Johns, K. D. (2021). *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation* (Cap 4, pp 55-57). Washington, DC: World Bank. doi: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1765-6>
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences*, 151, 109278. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.022>
- Dias, I. S. (2010). Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. *Psicologia Escolar e Educacional*, 14(1), 73-78. <https://doi.org/10.1590/s1413-85572010000100008>

- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). A new approach to assessing leadership dimensions, styles context. *Competency and Emotional Intelligence Quarterly*, 11(2), 224-232.
Disponível em: <https://eprints.soton.ac.uk/51421/> [Acesso em: 08/04/2019]
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial psychology*.20(2), 105-123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2006). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4868/1/2006__Relatorio_Gestao.pdf
[Acesso em: 02/01/2019]
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2009). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3712/1/3_ENAP2009_Relatorio_de_Gestao.pdf [Acesso em: 02/01/2019]
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2010). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3711/1/2_ENPA2010_Relatorio_de_Gestao.pdf [Acesso em: 02/01/2019]
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2011). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4885/1/2011__Relatorio_Gestao.pdf
[Acesso em: 02/01/2019]
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2012). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/700/1/Relatorio_Gestao_2012.pdf [Acesso em: 02/01/2019]
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2013). *Relatório de Gestão* [PDF].
Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3708/1/2013__Relatorio_Gestao.pdf

[Acesso em: 02/01/2019]

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2016). *Relatório de Gestão* [PDF].

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3705/1/RelatoriodeGestao_completo_2016.pdf [Acesso em: 02/01/2019]

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2017). *Relatório de Gestão* [PDF].

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3704/1/Relatorio_Gestao_2017.pdf. [Acesso em: 02/01/2019]

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2019). *Relatório de Gestão* [PDF].

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4900/1/RelatorioGestao_2019.pdf. [Acesso em: 02/01/2019]

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2021). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro* [PDF]. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Competic3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%ca7a%20para%20o%20setor%20p%cablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf [Acesso em: 02/01/2019]

Evaristo, J. L. S., Batista-dos-Santos, A. C., Sousa, J. C., & Franco, A. F. M. (2019). Escolas de governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 70, 107-131. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5441>

Eyde, L.D., Gregory, D.J., Muldrow, T.W., Mergen, P.K. (1999) *High-Performance Leaders: A Competency Model*, Washington, DC: Office of Personnel Management.

Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2008). Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740-758. <https://doi.org/10.1177/1523422308323542>

Fernandes, B. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências* (1a ed). Brasil: Elsevier

Fernandes, C. C. C., & Palotti, P. L. D. M. (2019). Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira? *Revista de Administração Pública*, 53(4), 687-710. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180072>

- Fernandes, K., & Silva, R. M. P. (2021). O CHA da administração pública: nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1). Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14051> [Acesso em: 02/12/2019]
- Ferreira, J. Â. D., Baeta, O. V., Moreira, J. S., & Mucci, C. B. (2019). Competências individuais na universidade federal de juiz de fora: a percepção dos assistentes em administração. *Repositório Institucional da UFSC*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201718> [Acesso em: 02/12/2018]
- Fiordelisi, F., Renneboog, L., Ricci, O., & Lopes, S. S. (2019). Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 63, 101137. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2019.101137>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(spe), 183-196. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo, Brasil: Artmed.
- Fonseca, D. R. D., Camões, M. R. D. S., Lemos, J. P., & Torres, M. D. D. F. (2015). *Sistema de Escolas de Governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização*. *Cadernos ENAP*, 40. Brasília: Enap. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1758> [Acesso em: 02/01/2019]
- Foray, D. & Lundvall, B. (1998). The economic impact of knowledge. In *The Knowledge-based Economy* (Cap 7, pp.115- 121). EUA: Butterworth-Heinemann
- Forgues-Savage, L., & Wong, S. (2010). Competency Management in Canada's Core Public Administration. *Public Management Institute. KU Leven*, 1-38. Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-canada.pdf> [Acesso em: 02/08/2019]
- Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape. Br*, 16(1), 35-49. <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>
- Frericks, P. (2022). How to quantify qualitative characteristics of societal differences: A method for systematic comparison of qualitative data (SCQual). *International Journal of Social Research Methodology*, 25(3), 311-322.
- Frigotto, G. (1995). *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo, Brasil: Cortez

- Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 35-60.
- Getha-Taylor, H. (2010). Competency management in the US federal government. *Public Management Institute, KU Leuven* (1-9). Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-us.pdf> [Acesso em: 02/07/2019]
- Goleman, D. (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Brasil: Objetiva.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton: More Than Sound LLC.
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0 – Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(121080), 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Gomes, R. C., & Martins, H. F. (2013). Tendências e perspectivas da administração pública no Brasil. *RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas*, 1(1), 30-62. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/11990> [Acesso em: 12/01/2019]
- Government of Canada (2016a). *Key Leadership Competencies*. Treasury Board of Canada Secretariat. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html> [Acesso em: 24/09/2019]
- Government of Canada. (2016b). *Examples of effective and ineffective behaviours*. Treasury Board of Canada Secretariat. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html> [Acesso em: 24/09/2019]
- Grabot, B., & Houe, R. (2009). Operational competence management comparison of industrial frameworks. *IFAC Proceedings Volumes*, 42(4), 1643-1648. <https://doi.org/10.3182/20090603-3-ru-2001.0114>
- Gray, A. (2016, January). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. Apresentado no World Economic Forum. Davos.
- Guimarães, T. D. A., & Medeiros, P. H. R. (2005). A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 01-18. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512005000400004>

- Gulosino, C. A., Jones, L., & Franceschini, L. (2016). Using the Competing Values Framework (CVF) to Examine Teacher Satisfaction in Tennessee Schools. *Planning & Changing*, 47(3), 141-168
- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.
- Halligan, J. (2010) *Liderança e o serviço sênior sob uma perspectiva comparativa. Administração Pública. Coletânea*. São Paulo, Brasil: Editora UNESP.
- Han, B. C. (2015). *Psicopolítica—Neoliberalismo e novas técnicas de poder*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Haynes, P. (2015). *Managing complexity in the public services* (2a ed). New York: Routledge.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1435> [Acesso em: 03/04/2019]
- Horton, S. (2000). Introduction—the competency movement: its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- Horton, S. (2010). Competency management in the British central government. *Public Management Institute, K.U. Leuven*. Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf> [Acesso em: 09/04/2018]
- Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). *Competency management in the public sector: European variations on a theme*. Netherlands: IOS Press.
- Humphreys, L., Crino, R., & Wilson, I. (2018). The competencies movement: Origins, limitations, and future directions. *Clinical Psychologist*, 22(3), 290-299. <https://doi.org/10.1111/cp.12143>
- Hyndman, N., & Lapsley, I. (2016). New public management: The story continues. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 385-408. <https://doi.org/10.1111/faam.12100>
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1485-1498. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0024>

- Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/0734371x04263323>
- Ingraham, P., & Getha-Taylor, H. (2005). Common sense, competence, and talent in the public service in the USA: Finding the right mix in a complex world. *Public Administration*, 83(4), 789-803.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(4), 12-23.
- Irineu, J. M. (2020 outubro). Reforma administrativa, tendências gerenciais da administração pública brasileira e a PEC 32/2020. In *Anais do 10º Seminário de Administração Pública e Economia do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)*. Online. Disponível em: <https://portalgt.idp.edu.br/seminarioadmpublica/article/view/340> [Acesso em: 22/07/2018]
- Jaques, E. 1976. *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann.
- Jaques, E., & Cason, K. (1994). *Human capability: A study of individual potential and its application*. Cason Hall & Co Publishers.
- Jamil, R. (2015). What is wrong with competency research? Two propositions. *Asian Social Science*, 11(26), 43-51.
- Jedaman, P., Teemueangsa, S., Suksai, L., Darae, P., & Jongmuanwai, B. (2020). Professional Leadership: Competencies & Skills under 21 st Century for Sustainable Education Management, Thailand. *American International Journal of Social Science*, 9(1), 6-12.
- Junior, J. A. A., & Martins, I. (2014). Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. *GESTÃO.org*, 12(2), 153-162. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7766948> [Acesso em: 30/10/2019]
- Karataş, A. (2019). Post-new public management paradigm and its effects on public administration. *Social mentality and researcher thinkers Journal*, 5(26), 1796-1805. <https://doi.org/10.31576/smryj.392>
- Kergroach, S. (2017). Industry 4.0: New challenges and opportunities for the labour market. *Форсаїм*, 11(4), 6-8.

- Kim, M. J. (2019). A Study on Management Competency Affecting Organizational Performance. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 7(2), 93-102.
- Kinston, W., & Rowbottom, R. (1989). Levels of work: new applications to management in large organisations. *Journal of applied systems analysis*, 16, 19-34.
- Kriiger, C. C. P., de Andrade, E. P., da Silva, A. M., de Oliveira Mourão, C., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740.
- Kulju, K., Stolt, M., Suhonen, R., & Leino-Kilpi, H. (2016). Ethical competence: a concept analysis. *Nursing ethics*, 23(4), 401-412.
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos Ebape. Br*, 15, 428-444.
- Lastres, H. M. M. (1999). Informação e conhecimento na nova ordem mundial. *Ciência da Informação*, 28(1), 72-78. <https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000100010>
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Le Boterf, G. L. (1995). *De la compétence*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a. ed). Porto Alegre: Artmed.
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues*, 15 propositions (2 ed). Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. *EducPermanente*, 188(3), 97-112
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of leadership competencies and team social capital in IT services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 1-11.
- Levi-Faur, D. (2012). From “big government” to “big governance”. In *Levi-Faur Davi (ed.) Oxford handbook of governance*, New York: Oxford University Press.
- Lindquist, E., & Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International*

- Journal of Public Leadership* 12(2), 167-186. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2016-0002>
- Lojkine, J. (1995). *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez.
- Lopes, A. V., Pantoja, M. J., Gonçalves, A.O., & Bilhim, J. A. F. (2020). Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 8-27.
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial*. Editora Gente Liv e Edit Ltd
- Maior, R. Â. M. S., Corrêa, M. I. S., de Souza, Â. C. R., & de Moraes, I. C. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60-84
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 609-632.
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42, 61-82.
- Mau, T. A. (2009). "Chapter 17: Is Public Sector Leadership Distinct? A Comparative Analysis of Core Competencies in the Senior Executive Service". In *Public Sector Leadership*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449343.00029>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medeiros, P. H. R. (2006). Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *Organizações & Sociedade*, 13, 143-160.
- Megahed, N. (2018). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104-126. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- Mello, S. P. T. de, Fonseca, D. W. T., Tondolo, R. R. P., & Pinto, R. S. (2016). Produção Científica Brasileira sobre Competências e Gestão por Competências: Uma análise

- Bibliométrica. *Revista ESPACIOS*, 37(21), 25. Disponível em:
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372125.html> [Acesso em:
02/10/2020]
- Meads, G., Russell, G., & Lees, A. (2016). Community governance in primary health care: towards an international Ideal Type. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32(4), 554-574. <https://doi.org/10.1002/hpm.2360>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2632-2652.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0323>
- Miranda, L. C. M., & Kempfer, M. (2018). Administração pública gerencial brasileira e os desafios para prosseguir na sua implementação. *Revista do Direito Público*, 13(3), 130-152.
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., & Sampson, D. (2017). An ontology-based model for competence management. *Data & Knowledge Engineering*, 107, 51-66.
- Monang, J., Sudirman, I., & Siswanto, J. (2016 december). In Search for a Public Servant Competency Model: A Literature Review. In *17th APIEMS Conference*, Taipei, Taiwan.
- Montezano, L., & Menezes, B. (2019). Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *GESTÃO.Org*, 17(2), 184-201.
- Moore, M. H. (2002). *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Uniletras.
- Morais, P. A. P., Melo, T. A., & Bianco, M.F. (2015). Noções/significado(s) de competência (s): Uma revisão teórica. *Revista Cesumar—Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 20(2), 487-504.
- Moreira, G. E., & Milanez, R. L.S. (2019). Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. *Revista e-Curriculum*, 17(2), 365-381.
- Morgan, D. L. (2007) Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research, Indianapolis*, 1 (1), 48-76
- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative inquiry*, 20(8), 1045-1053.

- Morin, E. (2003). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento* (E. Jacobina, Trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, 41, 87-96.
- Munck, L., Galleli, B., & de Souza, R. B. (2014). Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. *Ciencias da Administracao*, 16(38), 29-46.
- Nguyen, T., White, S., Hall, K., & Bell, R. (2019). Emotional intelligence and managerial communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.
- OPM - Office of Personnel Management (2021). *Senior Executive Service*. Disponível em: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/> [Acesso em: 02/01/2019]
- OPM - Office of Personnel Management. (2010). *Guide to Senior Executive Service Qualifications* [PDF]. Disponível em: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosesequals_2010.pdf [Acesso em: 02/01/2019]
- Office of Personnel Management. (s.d.). *Executive Core Qualifications*. Senior Executive Service. Disponível em: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/#url=Overall-Chart> [Acesso em: 02/01/2019]
- Oliveira, E., Ens, R. T., Andrade, D. B. F., & Mussis, C. R. (2003). Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. *Revista diálogo educacional*, 4(9), 1-17.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). Conclusions Public governance and public services delivery: a research agenda for the future. In *The New Public Governance?* (pp. 413-428). New York, NY: Routledge
- Paes de Paula, A. P., Cunha, A. S., Medeiros, B. A., & Aquino, L. C. (2010). Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. *Estado, instituições e democracia: república*, 9, 505-530.
- Painel Raio X (2021). *Conheça o raio x da administração pública federal*. Disponível em: <https://raiox.economia.gov.br/?> [Acesso em: 14/04/2020]

- Pantoja, M. J., Iglesias, M., Benevenuto, R., & Paula, A. D. (2012). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. *Anais do V Congresso Consad*, Brasília.
- Pantoja, M. J. (2015). Gestão por competências (p 189). Apostila. Brasília: Enap
- Parente, C. (2008). *Competências. Formar e gerir pessoas*. Porto: Afrontamento.
- Parmentier, M., Pirsoul, T., & Nils, F. (2019). Examining the impact of emotional intelligence on career adaptability: A two-wave cross-lagged study. *Personality and Individual Differences*, 151, 109446. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.052>
- Parreira, P., Lopes, A., Salgueiro, F., Carvalho, C., Salgueiro-Oliveira, A., Castilho, A., Mónico, L., Sena, C. A., & Fonseca, C. (2015). Quinn's leadership roles: a confirmatory factor analysis study in Portuguese health services. *Revista Ibero-Americana de Salud Y Envejecimiento* 1(2), 192-217. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20502/1/62-212-1-PB.pdf> [Acesso em: 15/01/2018]
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-54.
- Pedro, M. L. (2014). Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(1), 110-122.
- Peters, B. G. (2010). Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. In *Public management in the postmodern era*. Edward Elgar Publishing.
- Peters, B. G., & Piere, J. (2010). Administração Pública Coletânea. *Introdução O papel da gestão pública no governo* (15-29). São Paulo: Enap - Editora Unesp
- Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M. D., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M. D., ... & Dantas, V. C. (2005). Gestão por competências em organizações de governo. *Enap*. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449-474.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2002). Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público* 53 (3), 5-30
- Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, 8, 110-115.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.

- SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados. (2022). *Carteira Digital de Trânsito com novo design*. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2022/carteira-digital-transito-novo-design> [Acesso em: 27/11/2020]
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
<https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a Master Manager: A Competency Approach*. Hoboken.
- Quinn, R.E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M., Bright, D.S. (2015). *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. Brasil: Campus.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Raišienė, A. G., Pulokienė, A., & Valickas, A. (2018). Examining leadership characteristics at international multilaterals. *Montenegrin Journal of Economics* 14(3), 189-198.
<https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-3.14>
- Rato, H. (2013). Gestão de competências na Administração Pública. In *Handbook de Administração pública* (Madureira, César; Asensio, Maria (coord). Lisboa: Instituto Nacional da Administração (INA)
- Rekola, M., Nippala, J., Tynjälä, P., & Virtanen, A. V. (2018). Modelling competences and anticipating the future competence needs in the forest sector. *Silva Fennica* 52 (3), 1-19.
- Rezende, L. B., & Blackwell, P. (2019). Project management competency framework. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 10(1), 34-59.
- Ribeiro, J. S. de. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. de R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Amp; Conhecimento*, 7(1), 4-17.

- Rieckmann, M. (2018). Issues and Trends in Education for Sustainable Development. In Leicht, A., Heiss, J., Byun, W.J., (eds). *Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development* (pp. 39-59). Paris, France: UNESCO
- Romão, W. de M. (2016). Reflexões sobre as dificuldades da implementação da participação institucional no Brasil. *Ideias*, 6(2), 35-58.
<https://doi.org/10.20396/ideias.v6i2.8649462>
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International journal of training and development*, 3(2), 90-105. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
- Rowbottom, R., & Billis, D. (1977). The stratification of work and organizational design. *Human relations*, 30(1), 53-76. <https://doi.org/10.1177/001872677703000104>
- Ruas, R. (1999). A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento*. São Paulo: Atlas
- Sáiz, M. G. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 27(2), 473-497. Disponível em: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123101> [Acesso em: 12/10/2019]
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development* 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2019-0171>
- Sanchez, J.I. & Levine, E.L. (2009) What is (or should be) the difference between competency modeling and job analysis?, *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.5465/1556383>
- Sandberg, J. (2002). Competence - the basis for a smart workforce. In *Training for a smart workforce* (pp. 59-84). Routledge.
- Sartori, G., Zanotto, M. P., & Fachinelli, A. C. (2018, November). Liderança em tempos de Indústria 4.0: Novos papéis para um novo perfil? In *XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Caxias do Sul, RS
- Schiefler, E. A. C., Cristóvam, J. S. S., & Sousa, T. P. (2020). Administração Pública digital e a problemática da desigualdade no acesso à tecnologia: Digital Public

- Administration and the problem of inequality. In *International Journal of Digital Law/ IJDL*, 1(2), 97-116.
- Schütz, J. A., & Silva, E. E. (2018). O tipo ideal weberiano: presença e representação em obras de Zygmunt Bauman. *Revista Espaço Acadêmico*, 18(210), 140-150.
- Schwella, E. (2005). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259-276. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1415> [Acesso em: 05/01/2019]
- Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter: impactos pessoais no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Editora Record.
- Sennett, R. (2007). *The culture of the new capitalism*. US: Yale University Press.
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0— Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Silva, A. B. da, Bispo, A. C. K. de A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília, DF: Enap. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287> [Acesso em: 09/03/2018]
- Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo- ReAT*, 2(1), 110-127. <https://doi.org/10.15210/reat.v2i1.1959>
- Sousa, C. F. & Muniz, H. P. (2017). O desafio das competências no serviço público: contribuições teóricas. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 17(1), 205-224. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4518/451855912012.pdf> [Acesso em: 12/05/2019]
- Souza, S. de, & de Souza, I. M. (2018). A implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n. ° 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Administração Unimep*, 16(3), 79-107. Disponível em: <https://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1177> [Acesso em: 30/09/2018]
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração*, 10(10), 51-61.

- Steiner, G. (2013). Competences for complex real-world problems: toward an integrative framework. *Working Paper 2013-0002. Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University, Cambridge.*
- Stokes, P. (2017). NVQs and approaches to competence in the UK: Contexts, issues and prospects. In *Competence-based Vocational and Professional Education*, (pp 297-315). Springer, Cham.
- Sowa, J. E. (2017). The senior executive service: past, present, and future. *Public Personnel Management*, 175-191. New York: Routledge
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Srivastava, S., Sultan, A., & Chashti, N. (2017). Influence of innovation competence on firm level competitiveness: an exploratory study. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11(1), 63-75. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-021>
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62-71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
- Stefano, S. R., & Alberton, A. (2015). Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In *Encontro XXXIX Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Anpad*. Belo Horizonte, MG.
- Steglich, T. T. (2019). Administração pública contemporânea: considerações históricas do patrimonialismo ao gerencialismo. In *Anais do Evento XXIV Jornada de Pesquisa, Salão do Conhecimento Unijuí*. Ijuí, RS.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioral sciences: US perspective. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1), 61-77
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed-methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Tomazette, M. (2008). A contribuição metodológica de Max Weber para a pesquisa em ciências sociais. *Universitas Jus*, 17.
- Trakšelys, K., Melnikova, J., & Martišauskienė, D. (2016). Competence of the leadership influence school improvement. *Andragogika*, (1), 78-108.
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia-*

- Social and Behavioral Sciences*, 73, 692-700.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.107>
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations: An Introduction* (3rd ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315268699>
- Weber, M. (2001) *Metodologia das Ciências Sociais*. (Vol. 2). São Paulo: Cortez.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability science*, 6(2), 203-218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- Wildberger, M., & Gileá, J. (2020). Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. *Research, Society and Development*, 9(8), e1000986647-e1000986647. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.6647>
- Wirda, F., & Rivai, H. A. (2019). Competitive advantage: Mediation effect between entrepreneurial competency and business performance creative industries in West Sumatera-Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-11.
- Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competency-based recruitment and selection*. New York: John Wiley & Sons.
- Wyse, A., & Vilkinas, T. (2004). Executive leadership roles in the Australian Public Service. *Women in Management Review* 19(4), 205-211
- Yin, R. K. (2017). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Zago, C. C., & Retour, D. (2013). Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. *Gestão & Produção*, 20, 180-191
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O Modelo da Competência: Trajetória Histórica. Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: Editora Senac.

8 Referências Legislativas

Decreto nº 1.648, de 27 de setembro de 1995. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos ou outros eventos similares, que se realizarem no País, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1684.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2029.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a APFB direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da APFB 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_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a PNDP da APFB direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a PNDP da APFB direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm [Acesso em: 02/01/2019]

Instrução Normativa SGP-ENAP / SEDGG / ME nº 21 de 1º de fevereiro de 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 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6099> [Acesso em: 18/02/2019]

Tribunal de Contas da União, (2020). Referencial Básico de Governança. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017BABE767F6467E> [Acesso em: 18/02/2019]

APÊNDICE A – Carta Convite

Ass: Projeto de Pesquisa para Doutorado

Prezado Servidor,

Atualmente estou desenvolvendo minha tese de doutorado no ISEG - Escola Superior de Economia e Gestão, de Lisboa, sob a orientação do professor Jorge Filipe da Silva Gomes.

Assim, venho solicitar a sua colaboração neste projeto, que obedece às rigorosas normas de pesquisa científica, garantindo confiabilidade, trabalhabilidade e sigilo como qualquer outro projeto de pesquisa com credibilidade.

Este trabalho é desenvolvido dentro do Programa de Sociologia Econômica e das Organizações do ISEG, com foco nos modelos de competências para a liderança e as suas dificuldades, limitações e possibilidades na AP, pois são consideradas, por inúmeros profissionais e pesquisadores, como um aspecto central para o sucesso das organizações.

O objetivo central do trabalho é verificar a percepção dos profissionais de RH quanto a capacidade institucional de aplicar o modelo de competência de liderança, considerando o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e a diretriz publicada pela ENAP, por meio da instrução normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.

Esta pesquisa utiliza uma estratégia de métodos mistos, baseada na aplicação de um questionário individual com duração média de 15 minutos e uma abordagem de grupo focal virtual (duração prevista de 1 hora a 1 hora e 30 minutos), para o qual serão convidados alguns dos respondentes do questionário individual da sua organização, com o objetivo de aprofundar os achados e percepções acerca da temática estudada.

O alvo para aplicação da pesquisa será os servidores de recursos humanos que atuam em processos que se relacionam diretamente com a aplicação do modelo de competências de liderança, tais como: desempenho, desenvolvimento, captação e seleção, movimentação e promoção.

A escolha da sua conceituada instituição tem a ver com a sua dimensão e relevância, mas também por possuir um histórico respeitável relacionado com práticas em gestão de pessoas.

Dessa forma, solicito a autorização para a realização da pesquisa na sua instituição, bem como os e-mails dos servidores que atuam nos processos de gestão de pessoas alinhados a temática da pesquisa, para que eu possa encaminhar os convites em conjunto com o questionário a ser respondido.

Na oportunidade, segue o link do questionário para sua participação.
<https://forms.gle/2Udteb627TKbTZVN7>

Por último, envio, em anexo, o Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido, para os respondentes da pesquisa.

Grato por sua atenção. Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais e eventuais condições de participação.

Atenciosamente,

Marcelo Fernandes

APÊNDICE B – Protocolo de Entrevista

Objetivo das entrevistas

O objetivo principal das entrevistas é obter informações visando aprofundar o conhecimento sobre o tema da pesquisa. Cada entrevista é realizada individualmente, deixando o entrevistado à vontade para expor suas visões e percepções sobre as dificuldades e facilidades institucionais para aplicar o modelo de competências de liderança, bem como expor críticas e sugestões relacionadas a temática.

Roteiro e questões das entrevistas

a) Apresentação do pesquisador:

O meu nome é Marcelo Petulante Fernandes, servidor público federal e atualmente Coordenador Geral de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas no INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Neste momento estou desenvolvendo minha pesquisa de doutoramento no Instituto Superior de Economia e Gestão, em Lisboa, com orientação do Professor Jorge Filipe da Silva Gomes.

b) Objetivos da pesquisa:

O estudo de pesquisa segue uma estratégia de estudo misto. A primeira fase de coleta de dados ocorre por meio de aplicação de questionário fechado. A segunda fase a coleta de dados se dará por meio de entrevistas em profundidade para possibilitar a confirmação e o aprofundamento das questões da pesquisa.

c) Esclarecimentos sobre a confidencialidade:

O pesquisador agradece a disponibilidade de tempo para a entrevista e explicará que, inicialmente, estava prevista a realização de grupos focais, mas que visando aprofundar conhecimentos, bem como dar mais liberdade e segurança no trato das informações ao entrevistado, optou-se pela realização de entrevistas individuais. Deve ser informado que a entrevista será gravada e é confidencial, conforme exposto no TLCE entregue a todos os participantes. Em seguida é reforçado que o que importa é a livre opinião do entrevistado, não havendo resposta certa ou errada.

O entrevistado deixado livre para interromper e pedir esclarecimentos.

As entrevistas seguem um parâmetro de tempo, com cada entrevista devendo durar em torno de 45 minutos a 1 hora, realizada por vídeoconferência e gravada, visando sua posterior transcrição e análise, sendo guardada a confidencialidade da organização e o entrevistado.

APÊNDICE C – Perguntas Para Entrevista

As perguntas de entrevista são relacionadas com as questões e objetivos da pesquisa, mas também da ampla revisão da literatura. A entrevista é semiestruturada, sem inviabilizar perguntas que possam surgir no transcorrer da entrevista.

e) Questões específicas da entrevista:

1. Qual a diretriz adotada pelo órgão em que atua para a implementação do modelo de competências de liderança, na sua percepção?
2. Na sua percepção, o que torna capaz a implementação do modelo de competências de liderança no órgão?
3. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a sua implementação?
4. Que iniciativas de gestão poderiam ser adotadas para assegurar maior êxito na implementação / uso do modelo de competências de liderança nos órgãos da Administração Pública?

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a). Senhor (a),

Me chamo Marcelo Petulante Fernandes e sou servidor público federal desde 2006, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, ocupando, no momento, o cargo de Coordenador Geral de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, no INMETRO.

Atualmente estou desenvolvendo minha tese de doutorado no ISEG - Escola Superior de Economia e Gestão, de Lisboa, sob a orientação do professor Jorge Filipe da Silva Gomes.

Assim, venho solicitar a sua participação voluntária neste projeto, que obedece às rigorosas normas de pesquisa científica, garantindo confiabilidade, trabalhabilidade e sigilo como qualquer outro projeto de pesquisa com credibilidade.

Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento e depois selecionar a opção correspondente no final dele. Este documento se chama Termo de Consentimento livre e esclarecido (TCLE). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, objetivos, metodologias, benefícios, dentre outras informações.

O projeto de pesquisa é sobre **Competências de Liderança - percepções, limitações e possibilidades, um retrato da realidade brasileira**, sendo desenvolvido dentro do Programa de Sociologia Econômica e das Organizações do ISEG, com foco na exploração dos diferentes modelos de competências relevantes para liderança, suas dificuldades, limitações e possibilidades, na Administração Pública, pois a liderança é considerada por inúmeros profissionais e pesquisadores como um aspecto central para o sucesso das organizações.

O objetivo central do trabalho é verificar a percepção dos profissionais de RH quanto a capacidade institucional de aplicar modelo de competência de liderança, considerando a diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal

Brasileira, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e Instrução normativa publicada pela Escola Nacional de Administração Pública- SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.

Esta pesquisa utiliza uma estratégia de métodos mistos, baseada na aplicação de um questionário individual com duração média de 15 minutos. O questionário estará disponível para ser respondido entre os dias 12/01/2022 e 31/01/2022.

A segunda etapa consiste na realização de uma abordagem de grupo focal (duração prevista de 1 hora a 1 hora e 30 minutos), para o qual serão convidados alguns dos respondentes do questionário individual da sua organização, com o objetivo de aprofundar os achados e percepções acerca da temática estudada. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

O alvo para aplicação da pesquisa será os servidores de recursos humanos que atuam em processos que se relacionam diretamente com a aplicação de modelos de competências de liderança, tais como: desempenho, desenvolvimento, captação e seleção, movimentação e promoção.

A escolha da sua conceituada instituição tem a ver com a sua dimensão e relevância, mas também por possuir um histórico respeitável com práticas relacionadas à gestão de pessoas.

Entre os benefícios da pesquisa estão conhecer a realidade da aplicação de modelos de competência de liderança na administração pública, bem como servir, futuramente, de apoio na tomada de decisão e elaboração de planos de ação no âmbito governamental.

O pesquisador garante e se compromete com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo, bem como devolver o conteúdo final da presente pesquisa.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntária. Caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper o questionário e sair do estudo, sem nenhuma restrição.

Para ter uma cópia deste TCLE você deverá imprimi-lo, ou deverá gerar uma cópia em pdf para guardá-lo em seu computador. Você também poderá solicitar ao pesquisador do estudo uma versão deste documento por meio do e-mail registrado no final deste termo.

Grato por sua atenção. Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais e eventuais condições de participação por e-mail ou telefone: Marcelo Fernandes, (21) 975113031; mpfernandes@inmetro.gov.br

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Por meio deste TCLE, informo quanto a minha participação voluntária no presente estudo. O pesquisador me informou sobre como a pesquisa será realizada e o que terei que fazer.

Fui informado também que devo guardar uma cópia do e-mail resposta com o TCLE e que posso solicitar uma versão dele via e-mail para o pesquisador.

() ACEITO PARTICIPAR

() NÃO ACEITO PARTICIPAR

APÊNDICE E – Formulário de Pesquisa

Pesquisa doutorado - Competências de Liderança

*Obrigatório

1. Instituição (sigilo a ser mantido) *

2. Nome (sigilo a ser mantido) *

3. Qual é a sua atual ocupação? *

Marcar apenas uma avaliação

Gestor

Servidor

4. Há quantos anos é servidor federal? *

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Esta é uma pesquisa de Doutorado com objetivo de fornecer um retrato da realidade da administração pública, no que se refere a percepção dos profissionais de gestão de pessoas quanto a capacidade institucional de aplicação do modelo de competências de liderança, conforme diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e Instrução normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME N° 21, de 1° de fevereiro de 2021.

Com este propósito, solicito sua participação voluntária e sem ser remunerada, através do preenchimento deste questionário, o qual deverá ser respondido somente por servidores e gestores que atuam em processos de gestão de pessoas com relação direta a aplicação de um modelo de competências de liderança, tais como: desenvolvimento, desempenho, captação e seleção, movimentação interna e externa, promoção.

Esta pesquisa utiliza uma estratégia de métodos mistos, baseada na aplicação de um questionário individual com duração média de 15 minutos e uma abordagem de grupo focal virtual (duração prevista de 1 hora a 1 hora e 30 minutos), para o qual serão convidados alguns dos respondentes do questionário individual da sua organização, com o objetivo de aprofundar os achados e percepções acerca da temática estudada. É muito importante que as respostas sejam confiáveis, pois delas dependerá a qualidade do resultado desta pesquisa, que poderá ser utilizado, futuramente, como suporte a decisão e planos de ação no âmbito governamental.

A escolha da sua conceituada instituição tem a ver com a sua dimensão e relevância, mas também por possuir um histórico respeitável relacionado com práticas em gestão de pessoas. Todas as informações coletadas no âmbito da pesquisa não serão identificadas pelo nome do servidor e instituição.

Caso existam dúvidas em relação à pesquisa e/ou o preenchimento do questionário, por favor, entre em contato por e-mail ou telefone com o pesquisador: Marcelo Fernandes (21) 975113031; mpfernandes@inmetro.gov.br

Sua participação é essencial, mas voluntária.
Agradeço sua colaboração.

Questionário

Informe o seu grau de concordância com cada uma das afirmativas abaixo.

Assinale com um “x” a que melhor se aproxima da sua percepção em relação a instituição na qual atua hoje, considerando para (5) concordo totalmente, (4) concordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo (2) discordo parcialmente e (1) discordo totalmente.

1. Há profissionais na área de gestão de pessoas com experiência

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Existe a quantidade necessária de profissionais para a aplicação do modelo de competências de liderança na instituição

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Os profissionais na área de gestão de pessoas possuem experiência no desenvolvimento de projetos que envolvam em grande parte ou toda a organização.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Os profissionais envolvidos com o tema competências possuem consciência da complexidade conceitual e metodológica para a aplicação do modelo de competências de liderança.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Os profissionais da área de gestão de pessoas possuem amplo conhecimento sobre as funções e/ou macroprocessos institucionais.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Existe apoio da Alta Administração para implementar e/ou usar tecnologias que visem a sistematização e a gestão do modelo de competências de liderança na instituição.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Existe disponibilidade orçamentária para contratação de recursos como sistemas para apoiar a gestão do modelo de competências de liderança.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Existe disponibilidade orçamentária para capacitação das equipes atuarem no desenvolvimento do modelo de competências de liderança.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A unidade de gestão de pessoas possui os recursos físicos e tecnologias educacionais para apoiar o desenvolvimento do modelo de competências para a liderança.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Existe disponibilidade orçamentária para deslocamentos da equipe envolvida com o desenvolvimento do modelo na instituição, se necessário.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. A instituição possui elevado grau de concentração de suas operações, com a maior parte de suas unidades em um mesmo local.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A cultura organizacional apoia o processo de desenvolvimento e aprendizagem.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Existe uma cultura aberta e transparente que incentiva a participação das pessoas nos projetos e decisões da instituição.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. A estrutura organizacional facilita a interação, o fluxo de informações, a execução de projetos e o processo decisório em si.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A instituição possui definidas e registradas as atividades de trabalho gerenciais.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. As políticas de gestão de pessoas nas áreas de desempenho, captação, seleção, movimentação, promoção e desenvolvimento, estão alinhadas com as necessidades decorrentes dos desafios e objetivos estratégicos.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. As práticas de comunicação estão consolidadas e bem difundidas, com capacidade de apoiar a mobilização em torno de projetos de grande porte e de mudança.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Existe apoio da Alta Administração para os processos de transformação em gestão de pessoas.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Existe um plano estratégico que permeia e integra os objetivos das unidades da instituição.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Existe estabilidade do corpo gerencial.

*Marcar apenas uma avaliação**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Comentários gerais - opcional

22. Você possui disponibilidade para participar do grupo focal virtual?

*Marcar apenas uma avaliação**

SIM

NÃO

APÊNDICE F – Segmentos de Sentenças extraídas da Entrevista para Codificação

Instituição A

Organização A\O que torna capaz a adoção do modelo\Equipes

A-01-1	Entendo que temos profissionais na área de RH que possuem um entendimento da importância, da relevância de se atualizar e adotar esse modelo propriamente dito institucionalmente
A-01-1	Ter profissionais que têm uma visão de gestão mais moderna e focada na ideia de competência e que sabem da importância.
A-01-1	Acho que temos profissionais com perfis realmente que são propícios e interessantes para implementação de um programa como esse, de um projeto de modelo de competências dentro da instituição. Porque eu acho que temos profissionais com formações.
A-01-1	Temos profissionais com formações muito afins e interessantes para implementação de modelo como esse.
A-01-1	Acho que temos profissionais com competências técnicas e experiência profissional, que seria bastante interessante para fazer a implementação de um modelo como esse
A-01-2	Então sim, em termos de equipe de pessoas e de área de recursos humanos sensível a isso, é o que temos.
A-01-2	O que torna possível hoje é que existe uma área de recursos humanos que olha para isso.
A-01-2	Temos uma equipe empenhada, mas extremamente capaz.
A-02-1	Um fator que eu acho que é muito positivo é a equipe da capacitação. Eles têm uma visão muito boa em relação ao desenvolvimento de liderança.
A-02-1	Então eu acho que a experiência que, que a equipe da unidade tem em gestão de pessoas.
A-02-1	A unidade de capacitação tem experiência e tem uma equipe com perfil muito bom para atuar no PDL (programa de desenvolvimento de liderança)
A-02-1	Porque como a equipe tem experiência e é engajada, acredito que pensar nessas variáveis até conseguem, porque eles têm uma boa visão macro.
A-02-2	O segundo passo da própria equipe técnica, que está desenvolvendo o trabalho, é ter essa vontade e compromisso de colocar esse programa para frente.
A-02-2	Depois, em gestão, são questões mais de estrutura quanto de conhecimento dessa equipe.
A-02-2	Conhecimentos da própria equipe que vai construir o projeto.

Organização A\Quais as maiores dificuldades para implementação (+)\Equipes

A-01-1	Eu não digo isso no sentido dos profissionais terem propriedade e conhecimento técnico sobre o modelo, sobre a melhor forma de estruturação dessa implantação, de como que seria.
A-01-1	Não acho que temos domínio do que seriam todas as fases de um projeto de implantação como esse, nessa magnitude.
A-01-1	Mas não temos, por exemplo, uma quantidade de profissionais que daria conta de assumir o modelo como esse de implementação de modelo, porque temos toda a legislação para fazer, atividades do dia a dia de recursos humanos. São esses mesmos profissionais que terão competência para assumir um projeto como esse.
A-01-2	Agora dentro da equipe, as pessoas estão há pouco tempo e lidando com a parte de capacitação na APF
A-01-2	É uma equipe que tem sofrido com as perdas de profissionais.
A-01-2	Não diria que temos uma equipe madura.
A-02-1	É bastante reduzida sim, em relação a quantidade de demandas que surgem.
A-02-1	Mas vejo como um problema o fato da equipe ser reduzida, porque essas mesmas pessoas que atuam com esses processos, atuam com outros que demandam muito tempo e energia e, possivelmente, elas não vão conseguir colocar toda a energia que precisava para que o programa fosse o melhor possível.
A-02-1	Ajuda sem dúvida, em algumas partes mais operacionais, mas a precisamos de mais servidores, como todos os órgãos precisam.
A-02-2	Hoje tem uma equipe muito reduzida.
A-02-2	Temos o mínimo possível para fazer alguma coisa na equipe.

A-02-2	As equipes de trabalho são muito reduzidas, por exemplo as aposentadorias, os profissionais estão saindo e não estão entrando na mesma quantidade. Então é uma tendência que as equipes de trabalho, não só na área de RH, mas como em todas as equipes estejam diminuindo
A-02-2	São poucas as pessoas que têm uma experiência aplicada mesmo em desenvolvimento de lideranças. Então uma é um trabalho que está em construção e que dificulta um pouco.
A-02-2	Não é uma equipe que tem profissionais há vários anos ali, lidando com programa de desenvolvimento de liderança.

Organização A\O que torna capaz a adoção do modelo\Recursos

A-01-1	Temos um ambiente muito favorável de ampliação de utilização de tecnologias para esses fins.
A-02-1	Hoje o órgão tem a plataforma que é utilizada em conferências, apesar de ter algumas restrições. Então isso acaba facilitando num cenário em que temos outras dificuldades em relação a distância, isso pode ajudar a implementar ações à distância e, também, podemos lançar mão de uma parceria com o centro de capacitação do órgão, que tem um ambiente virtual de aprendizagem.
A-02-2	Ter recursos financeiros.
A-02-2	Falo sobre operacionais de sistema.
A-02-2	Teste de perfil, alguma coisa que seja preciso para complementar o projeto e recursos humanos.

Organização A\Quais as maiores dificuldades para implementação (+)\Recursos

A-01-1	O orçamento não é um facilitador definitivamente.
A-01-1	A questão dos recursos, temos realmente tem uma questão de recursos e, também, não acho que seja privilégio do órgão.
A-01-1	A área de TI é muito sucateada, não temos sistemas integrados no RH, então implementar um modelo de competências sem ter uma estruturação tecnológica mínima para poder fazer, monitorar e acompanhar, fica mais complicado.
A-01-2	Esbarrou na questão da operacionalização disso, justamente pela falta de sistema.
A-01-2	Até no caso diretriz ou orçamento disponível para o desenvolvimento de um sistema ou até mesmo uma compra.
A-01-2	Não temos orçamento para viabilizar nada muito expressivo em termos de ação desenvolvimento.
A-01-2	Tampouco infraestrutura tecnológica.
A-01-2	Não tem orçamento.
A-01-2	Não tem recurso tecnológico.
A-01-2	Não temos dinheiro suficiente.
A-01-2	Não tem sistema.
A-02-1	Então ter recurso, gerenciar esse recurso e executar esse recurso, acho que é um grande desafio. Percebo como um fator que não é fácil de lidar.
A-02-1	Acho que a falta de apoio de TI nesse sentido, de ter um recurso tecnológico faz muita diferença.
A-02-1	Então acho que a falta de um recurso tecnológico, voltado para os sistemas de RH faz muita diferença. É uma grande dificuldade que temos.
A-02-2	Agora, o orçamento é a questão. Talvez esse seja o ponto que vamos ver, mas alguma coisa tem, talvez não para fazer tudo como gostaríamos.

Organização A\O que torna capaz a adoção do modelo\Estrutura, processos e cultura

A-01-1	Acho que temos uma grande concentração de profissionais dentro do local só.
A-01-1	Mas dentro do campus temos uma concentração total do pessoal da área de apoio, do pessoal das áreas que seriam acionadas mais diretamente para a implementação de um modelo como esse.
A-01-1	Isso poderia ser um facilitador, porque essas áreas de apoio transversais estão concentradas no mesmo lugar.
A-01-1	A maior parte está no campus.

A-02-1	Acho que a concentração, as unidades estando mais próximas, facilitaria. O problema é que nós temos duas superintendências que ficam em outros estados e aí as ações que fazemos no Rio de Janeiro não chegam com o mesmo desdobramento, o mesmo impacto. Não é a mesma coisa.
A-02-1	Uma coisa que normalmente tendo a pensar, é que a unidade de Gestão de Pessoas deveria ser no nível de diretoria ou ser uma coordenação que não fosse vinculada a uma diretoria, porque essa diretoria é nossa cliente em diversos processos e às vezes, dificulta bastante. Você não tem autonomia para decidir por todas as diretorias, porque na verdade, sua diretoria vai decidir para ela e para as demais. Acho que às vezes isso dificulta.
A-02-2	Desse interesse dos próprios, do público-alvo, em participar dessas ações.
A-02-2	Sim, porque ele basicamente é como se fosse de desdobramento mais operacional que alinha os processos e mesmo as atividades, como você vai atingir o que você está propondo no plano tático e no plano estratégico.
A-02-2	Também vai mapear as atividades da gerência? Sim da própria a gerência também, mas a gerência de certa forma é um reflexo das atividades da área.

Organização A\Quais as maiores dificuldades para implementação (+)\Estrutura, processos e cultura

A-01-1	Para o desafio temos as superintendências que são grandes concentrações de pessoas em outros lugares, que são em outros estados.
A-01-1	Acho que, embora tenhamos essa concentração no campus, temos as superintendências e temos, além de termos essas superintendências que ficam fora, em dois estados diferentes, temos culturas muito diferentes no campus e nas superintendências.
A-01-1	Teríamos muitos desafios em cascatear esse modelo para as superintendências, muitos. Acredito principalmente por isso, não temos, por exemplo, lideranças formais nas superintendências.
A-01-1	Acho que o órgão é muito diversificado em termos de necessidades de gestão, ele tem frentes muito diferentes de trabalho dentro da instituição e aí fica muito complicado conseguir estabelecer e controlar o quanto que esse modelo implementado faria sentido para todas as posições e para todas as demandas de competência de chefia que a gente tem dentro do órgão. São demandas muito variáveis e necessidades de competências de chefias dentro do órgão. São muito variáveis.
A-01-1	O que é o modelo de competências necessárias e de atividades daqueles gestores em todos os níveis. Não temos isso hoje. Então para implementar um modelo de competências você parte de onde?
A-01-1	Temos uma cultura muito diversificada dentro do próprio órgão, cada diretoria tem uma forma de gestão diferente, tentamos desde o ano passado para cá. Observo uma tentativa da alta administração de unificar mais. Teve a criação de comitês, tentando aproximar as mentes da alta administração para trabalharem de uma maneira mais homogênea, mas historicamente o órgão tem uma cultura de feudos que quando se pensa em implementar o modelo de competências institucional, que caiba para todos, que atenda a todas as áreas, temos um desafio grande de conseguiu encontrar esse denominador comum de cultura de gestão para todas as áreas.
A-01-1	As diretorias têm diferenças desse sentido, temos diretorias que têm uma forma de envolver os servidores nas suas decisões, nos seus processos, sejam as diretorias técnicas e outras diretorias que não têm tanta participação.
A-01-1	Às vezes temos até uma cultura onde as pessoas têm um senso de pertencimento para dentro da sua bolha, do seu feudo, da sua equipe, mas não tem como instituição.
A-01-2	Acho que é necessário que eles olhem o RH como parceiro estratégico no momento de pensar as diretrizes institucionais.
A-01-2	Acho tudo muito incipiente.
A-01-2	De jeito nenhum. (a ausência de atividades registradas é vista como uma dificuldade)
A-02-1	Percebemos que uma parte dos nossos gestores não acompanha a necessidade de autodesenvolvimento que existe. Que é inclusive uma das competências. Então a cultura de gestão que temos impregnada e talvez porque exista um fluxo natural que observamos, e estou falando obviamente de percepção, não estou falando de nenhum estudo, porque eu não li nenhum estudo do órgão sobre isso. Mas percebemos naturalmente que bons técnicos, pessoas que atuam bem nos processos acabam virando chefes.

A-02-1	Tenho que resolver isso aqui porque custa dez mil dólares o minuto do órgão...e é difícil ver com a pessoa, quando ela tem poucos recursos e precisa gerenciar esses poucos recursos, enfim, eu acho que tem. Um contexto leva essas pessoas a se comportar dessa forma, mas existe também uma certa resistência. É natural o ser humano ter resistência a mudança.
A-02-1	Acho que sim, seria um dificultador. Eu acho, inclusive, nas áreas finalísticas o processo decisório de questões voltadas para gestão de pessoas, os nossos processos mesmo, que as áreas fazem interlocução com a unidade de Gestão de Pessoas, você percebe que essa participação fica muito centralizada e quando ela chega para desdobrar para os demais gestores, ela, não necessariamente, vai chegar da mesma forma. Então a fluidez não é boa.
A-02-1	A troca de gestor faz não só o respirar. Você diz às vezes que é bom que respira um pouco, mas é complicado porque você também não consegue manter uma linha coerente em relação ao desenvolvimento dessas pessoas e que quando entra, entra zerado. E aí esse trabalho de formiguinha de fazer ao longo dos anos, de criar essa cultura, às vezes não causa o mesmo impacto que precisaria por conta disso, porque na hora de causar impacto já é outra pessoa ouvindo, já outra pessoa sentindo.
A-02-2	Acho que precisa desenvolver um pouco mais essa abertura do processo decisório. Então acho que isso é um ponto até a melhorar com o programa mesmo de liderança e desenvolvimento.

Organização A\O que torna capaz a adoção do modelo\Estratégica

A-01-1	Eu acho que hoje temos uma alta administração que possui uma visão bastante interessante em relação a pessoas e propostas inovadoras.
A-01-1	Acho que essa janela de oportunidade, de uma alta administração que enxerga oportunidade em inovação, enxerga e investe em pessoas e acredita nas competências dos servidores, enfim, acho que temos hoje uma alta administração que dá alguma abertura para estarmos investindo nisso. Então acredito ser um impulsionador e uma oportunidade grande para implementar o modelo.
A-01-2	Se existe esse olhar da área de desenvolvimento e assim, existe uma sensibilidade do presidente em relação ao tema.
A-01-2	Usa-se a política da APF não temos nada replicado internamente em termos de política.
A-01-2	Mas acho que a coisa ainda é muito incipiente. Existe é interessante, é importante olhar para isso, ok, mas como de fato instituto, como mecanismo de gestão.
A-01-2	E um olhar do presidente, e isso é importante.
A-02-1	Os fatores de atitude do sistema de avaliação de desempenho e os fatores do estágio probatório são correlações com essas competências e que, assim, por mais que nem todos os gestores sejam avaliados pelo sistema de avaliação de desempenho, a minha sensação é de que isso poderia, inclusive, ser futuramente utilizado como insumo para potenciais perfis de liderança, isso pode ajudar de alguma forma na percepção dos gestores atuais em relação a potenciais líderes
A-02-1	Desde 2019 para cá a sentimos uma diferença positiva no apoio da alta administração em ações de desenvolvimento.
A-02-1	Presidência apoiar ações de desenvolvimento e chegar para os gestores e sinalizar a importância, e dizer que está junto com essa iniciativa.
A-02-1	O apoio da autoridade máxima do órgão eu acredito que é fundamental nesse contexto.
A-02-1	Ficamos muitos anos sem planejamento estratégico e isso é um problema muito grande em relação a direção de ações. Agora o nosso planejamento, inclusive, vê a questão do desenvolvimento, ele foca no desenvolvimento de pessoas, então existe uma correlação aí que contribui, sem dúvida.
A-02-2	Acho mais relevante é realmente o apoio da alta administração. Então, é ter realmente esse interesse, está na agenda política do presidente e dos diretores, principalmente. Os que estão acima da área de RH estarem apoiando.
A-02-2	Então inclusive isso nós já temos, então primeiro vem essa vontade política.
A-02-2	Comunicação.
A-02-2	Tem só uma parceria muito grande com área de comunicação, isso facilita divulgar essas ações.

A-02-2	Temos um canal de comunicação ágil e um acesso praticamente direto com essas lideranças. Acho que isso tem facilitado bastante para mostrar que está acontecendo, sensibilizar e criar esse interesse na casa. Acho que ele é um fator que também agrega.
A-02-2	Acho que a existência do planejamento estratégico, que foi lançado em 2020, salvo engano, início de 2021. No órgão isso também criou um norte para as ações internas, e capacitação é um dos objetivos corporativos.
A-02-2	Acho que esse alinhamento entre planejamentos estratégicos e táticos que vieram disso, essas políticas de RH têm várias outras políticas de RH acontecendo ao mesmo tempo que, realmente, colocam em evidência a necessidade de um programa de liderança.

Organização A\Quais as maiores dificuldades para implementação (+)\Estratégica

A-01-1	Então se tem um desafio, mesmo que se consiga estruturar e implementar um modelo de competências, o quanto se vai conseguir manter e fazer acontecer da forma como se estruturou. Se tem vieses outros que não serão aqueles estruturados para ocupação e desenvolvimento de líderes dentro dos postos que possuem.
A-01-1	Temos disparidades muito grandes entre as diretorias em relação a comunicação com os servidores.
A-01-2	Existe uma rotatividade grande inclusive no âmbito das chefias, o que para mim é algo que afeta muita continuidade das medidas. Sempre se inicia algo porque existe essa rotatividade do corpo funcional e, também, na coordenação e nos gestores.
A-01-2	E outra coisa também. Vamos supor que eles estão sendo treinados, mas aí muda governo, muda diretoria, muda tudo. Todo esse grupo de liderança tem que estar sempre sendo reiniciado, porque o investimento foi feito aí e o gestor não está mais lá, porque aí mudou o governo, mudou diretoria, mudou alguma coisa. Esses cargos, que têm uma nomeação, uma indicação mais política, deixa de estar ocupando esses cargos e aí vem outras pessoas, aí o investimento vai embora.
A-01-2	Eu acho que o RH não é visto dessa forma, como um parceiro estratégico para que se faça cumprir objetivos organizacionais.
A-01-2	Ainda que você prepare lideranças, muitas vezes esse orçamento, investimento de tempo, de homem-hora, se perde quando existe uma alta rotatividade nesses cargos.
A-01-2	Mas ela também não te dá flexibilidade para selecionar competência, remunerar por competência, avaliar a competência. Isso vai vindo. Pelo princípio da legalidade você tem que fazer aquilo que está escrito. A área de gestão de pessoas não tem margem. Se eu preciso reter esse talento vou lançar mão de alguma coisa, que ferramentas que você tem? Você não tem. Então, vejo muito mais limitações do que facilitadores.
A-01-2	É super ineficiente. Não, não vejo. O esforço do RH é válido, mas enquanto isso não for olhado como uma coisa institucional, não vai ter essa integração com uma área.
A-02-1	E em relação aos demais processos internos, de movimentação e seleção para chefia existe algum prognóstico quanto a isso? de utilizar? ou é utilizado? Respondente: Não é utilizado atualmente pelo menos não dentro do Serviço de captação e carreira.
A-02-1	Às vezes, esbarramos no meio do canal de comunicação que às vezes tem um problema.
A-02-1	Um fator que eu acho que a influência política nos últimos anos tem sido grande no instituto, conseguimos observar isso pela nossa troca de presidência nos últimos anos, que ocorreram várias trocas. E aí é um efeito cascata, troca presidente, troca diretores, troca coordenadores, aí o coordenador que entra às vezes troca chefia, e aí, mesmo não trocando necessariamente toda a cadeia de gestão, você troca prioridades. Às vezes desliga o motor, recomeça, volta, explica qual é a necessidade de uma coisa e de outra, e aí cada pessoa vem com uma visão diferente.
A-02-1	Então essa troca de gestão com muita frequência e, conseqüentemente, trocando prioridades, eu acho que dificulta bastante a implantação de um programa de desenvolvimento de liderança.
A-02-1	Eu ia comentar agora, a questão da comunicação. Às vezes eu tenho a sensação, apesar de termos vários canais e ter o apoio da área de comunicação que, às vezes, hierarquiza um pouco a comunicação. Acho que o nosso canal Comunica está um pouco desgastado, acho que nem todo mundo lê. Existe aí uma questão dentro da hierarquia que acho que pode dificultar.
A-02-1	Acho que a coisa da avaliação de desempenho ser um pouco mais diretamente ligada as competências poderiam ajudar para dar insumos de potenciais líderes, e dos líderes que são avaliados também.

A-02-2	Hoje talvez uma das principais seja esta estabilidade do corpo gerencial do órgão, que nos últimos anos teve trocas frequentes, tanto no nível de chefia operacional mesmo dessas unidades menores, tanto dentro do próprio RH
A-02-2	Capacitamos uma liderança, esta liderança troca. Ok, lidamos com esse risco, isso sempre vai acontecer, mas se acontecer com uma periodicidade muito grande isso também é uma questão que dificulta essa gestão do conhecimento.

Organização A\Diretriz quanto a adoção do modelo

A-01-1	Na verdade, eu entendo que o órgão está bastante atrasado neste sentido, de ter uma diretriz institucional mais estruturada de ter um modelo de competências.
A-01-1	A nossa gestão de desempenho, possui uma parte dela que tem avaliação de competências comportamentais, que são atitudes. Em alguma medida, conseguimos fazer algum link entre essas atitudes, uma vez que os servidores que são ocupantes de cargos de chefia de liderança até nível três são avaliados.
A-01-1	Não temos as competências e nem seguimos as que estão hoje no governo. Também não possuímos as próprias competências estruturadas e coletadas para servir de base para todas as ações de RH.
A-01-1	Agora é que estamos começando a estruturar alguma coisa na área, especificamente de desenvolvimento e capacitação. Em alguma medida isso vai trazer a necessidade de atualização do próprio sistema de avaliação de desempenho.
A-01-1	Hoje o que temos é isso, uma diretriz claramente de competência está saindo desse movimento, de desenho do programa de desenvolvimento de líderes baseado naquelas competências.
A-01-1	Ele vai para todos os níveis de gestão, inclusive muitas das ações de sensibilização que foram iniciadas em 2021 foram voltadas para níveis de altos executivos e agora vamos desdobrar para todos os níveis.
A-01-2	É algo que parte muito mais da área de recursos humanos enquanto proposta, do que algo que venha do planejamento estratégico ou da alta administração.
A-01-2	Eu não vejo na verdade que os instrumentos que partem da alta administração vamos dizer assim. O planejamento estratégico tenha tido uma participação do RH com esse olhar de competências para que se faça cumprir os objetivos estratégicos.
A-01-2	Mas eu não vejo isso assim top-down. É da área que trata disso tentando disseminar essa cultura, esse conhecimento. É para trazer esses elementos para tangenciar e aí a coisa vai tomar um corpo, com o assunto ganhando visibilidade e aí vai chegando nas outras esferas e aí sim vira um movimento.
A-01-2	No passado houve uma tentativa de implementar. Não era ainda nos moldes atuais.
A-01-2	Na época era uma diretriz, mas houve muita dificuldade, não em razão de como a AP viabilizou a metodologia strictu senso, mas da forma metodológica com a literatura coloca.
A-01-2	Na verdade, isso eu acompanhei, era algo entre 2012 e 2015. Assim, antes disso já havia tido um outro esforço e que também esbarrou em dificuldades. Esse já não acompanhei tanto, mas também foi engavetado. Na verdade, houve duas experiências engavetadas previamente.
A-01-2	E aí assim, lá o que é possível fazer usando insumos é feito, ainda com um olhar muito voltado para a criação do plano desenvolvimento de pessoas. Para outros sistemas de RH só tangenciamos.
A-01-2	Avaliação, não, promoção não.
A-01-2	Utilizamos em iniciativas pontuais. Abrimos em 2019 editais de movimentação para seleção. Só que, como algo que, assim, é uma seleção que realmente requer uma análise de perfil, solicitou-se as áreas que preenchessem quais eram os conhecimentos, habilidades e atitudes.
A-01-2	O processo de avaliação de desempenho ele não olha muito...ele tem um compromisso de cumprir certos objetivos que são pactuados com a chefia, durante um ciclo.
A-01-2	Ainda que ele passe por um viés comportamental ele não olha para questão de competência.
A-01-2	Não tem o processo de avaliação de desempenho desenhado para liderança da alta administração alguns gestores estão avaliados, mas no nível mais intermediário, mas aí também não contempla.

A-01-2	É, na verdade a área de desenvolvimento dentro do RH já faz ações voltadas para o desenvolvimento daquelas competências. Usa isso como insumos para pensar e planejar ações de desenvolvimento para liderança.
A-02-1	O órgão já trabalha com desenvolvimento de liderança há bastante tempo, pelo menos desde quando eu me tornei gestora em 2014 pela primeira vez.
A-02-1	Programas de desenvolvimento de lideranças obviamente não tinham as competências atuais porque essa definição foi de 2021.
A-02-1	Temos um sistema de avaliação de desempenho que, apesar de não citar, diretamente, as competências, ele trabalha com fatores de atitude dos servidores que se correlacionam de alguma forma com essas competências.
A-02-1	Hoje ainda não tem processo seletivo para liderança, mas se tiver a gente já chegou a conversar algumas vezes sobre isso, tendo ideias a respeito e, se isso realmente vingar, provavelmente a base vai ser utilizar essas competências como a diretriz ali do processo, para nortear o perfil.
A-02-2	Nos últimos dois anos, realmente se colocou essa questão das lideranças no modelo de competências como uma prioridade, priorizar capacitar lideranças.
A-02-2	A publicação da Instrução Normativa que veio do Ministério da Economia, colocando essas competências para toda a AP foi muito salutar nesse sentido.
A-02-2	É o modelo que o órgão está implementando e já está construindo o programa e trilhas em cima desse modelo que veio do governo federal.
A-02-2	Sim, é uma prioridade no órgão, o presidente também. Então é um programa que vai abranger todos os níveis. Níveis dos mais altos, inclusive o do presidente.
A-02-2	Ele já tem participado dessas ações de sensibilização, então os diretores também, média gerência, baixa gerência e potenciais líderes que a ideia é também a gente formar sucessores ou mesmo despertar em alguns servidores que já tem interesse ou potencial de liderança.
A-02-2	Temos as atitudes na avaliação de desempenho individual. É importante dizer que é uma avaliação, que as chefias do órgão, que são servidores efetivos de carreira do órgão, também passam por essa avaliação de desempenho.
A-02-2	Não são competências explícitas, que já tenham sido estabelecidas pelo órgão, mas são usadas nessa seleção e recrutamento de pessoas.

Organização A\Quais iniciativas para assegurar o êxito no uso da abordagem

A-01-1	Precisamos realmente de uma estruturação em termos de política de ocupação de cargos. Eu acho que isso é uma coisa que precisa ser mexida em alguma medida para o modelo competência possa ser sustentado.
A-01-1	Eu acho que a área de gestão de pessoas é pouco valorizada nesse sentido de ter recursos de pessoas, recursos tecnológicos, recursos de dinheiro para poder fazer acontece.
A-01-1	Você precisa ter profissionais capacitados para isso. Quando falamos capacitados, precisamos ter em quantidade e qualidade, precisamos ter orçamento para capacitar e recursos para disseminar essa capacitação.
A-01-1	Acredito que você consegue implementar e, em alguma medida estrutura e disponibiliza de maneira central, estruturas, legislações, ferramentas e recursos para o serviço público, isso dá a possibilidade de você fazer acontecer o modelo de competências.
A-01-1	Mas precisamos de alguma coisa que garanta que ele aconteça de maneira estruturada e de maneira fidedigna, que os cargos sejam realmente estruturados em termos de mapeamento de atividades em termos de critérios de ocupação.
A-01-1	Sim, exatamente, e acho que para você ter um modelo de competência, como é que você segue o modelo de competência, como é que você implementa um modelo por competência se o critério de ocupação do cargo não contempla esse viés de análise? Eu acho que isso é uma fragilidade.
A-01-2	Dando diretrizes, subsídios, e talvez até desenvolva um sistema voltado para isso (apoio da ENAP).
A-01-2	Pensando em projetos de mudança organizacional tudo começa com patrocínio e comunicação.
A-01-2	Eu acho que falta ou o que poderia haver na verdade, é abraçar isso como uma diretriz institucional de fato.

A-01-2	Com ferramentas para que isso seja viável.
A-01-2	Internamente eu acho que isso tem que ser melhor absorvido. Isso é parte de um projeto de mudança organizacional.
A-02-1	Uma iniciativa poderia ser o apoio tecnológico por meio do SouGov, futuramente.
A-02-1	Recursos de pessoas que é óbvia. Se conseguíssemos ter apoio, nesse sentido, seria importante.
A-02-1	Eu acho que uma melhoria que seria muito interessante em nível ministerial seria concentração de informações legais, porque percebo que o RH às vezes perde bastante tempo, tendo que se organizar em nível de detalhes em diversas notas técnicas e em instruções normativas que se complementam.
A-02-1	Mas se você consegue colocar isso no procedimento para realmente obter essa informação e desenvolver essa pessoa nas competências que ela precisa, de que isso não seja um impedimento para ela ser nomeado ao cargo, mas para ela se manter sim, porque depois da nomeação ela tem que se desenvolver nisso, nisso e nisso, porque foi identificado esse gap. Assim, eu acho que isso seria uma forma bacana de usar as competências de liderança para melhorar o nosso perfil de lideranças.
A-02-2	Do governo federal eu acho que esse foi o primeiro passo. Foi lançar realmente essas competências de liderança. Talvez fosse algo que acho que a administração já precisava ter feito há muitos anos.
A-02-2	Essas competências não estão totalmente descritas. Elas têm uma descrição, mas elas não são, digamos assim, desdobradas em atitudes esperadas. Então, esse ainda é um trabalho a se fazer. O que de fato são as atitudes que a gente pode observar dentro de cada um daquelas competências.
A-02-2	Então, não faz sentido todas as instituições terem individualmente que desenvolver os seus próprios programas. Acho que tem algumas vertentes que precisam ser adaptadas para as particularidades da instituição. Nós mesmos desenvolvermos é salutar. Entretanto, tem questões maiores que o governo poderia priorizar e realmente investir nisso como uma política de governo, destacando que é importante capacitar lideranças, o que hoje ainda não é claro, quando se olha as políticas do governo.