

## **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: o perfil do gestor público federal**

**FRANCIS DE SOUSA FERNANDES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

**AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: o perfil do gestor público federal

### 1 INTRODUÇÃO

Possuir e, especialmente, deixar evidente que se tem competências sempre foi uma exigência do viver em sociedade e as organizações também são a todo momento exigidas a mostrarem as suas competências (RESENDE, 2000). O mundo está em mudança, pedindo flexibilidade e autonomia, e as práticas de gestão de pessoas baseadas no trabalho não estão dando uma resposta adequada (NUNES; MARTINS, DUARTE, 2007). A noção de gestão de competências nas organizações, conforme sustentam alguns autores em literatura especializada, está sendo deslocada de organizações baseadas em trabalho para organizações baseadas em competências como uma mudança paradigmática (BRANS; HONDEGHEM, 2005). De acordo com a perspectiva de Lawler (1994), a diferença é na verdade uma questão de ênfase nas características das pessoas e no desempenho organizacional, em vez de cargos fixos.

Ao longo do tempo, a temática competência tem sido um tema central na literatura organizacional e o desenvolvimento gerencial está intimamente relacionado ao próprio desempenho organizacional (LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016). Competências são componentes de um trabalho, que se refletem no comportamento e que são observáveis em um local de trabalho. Os elementos mais comumente observados são o conhecimento, as habilidades, atitudes, aptidões, adequação pessoal, comportamento de adequação pessoal e o impacto no desempenho do trabalho (NEAGU *et al.*, 2015). Nesse sentido, conforme Ruas (2005) conceitua-se especificamente competências gerenciais como um conjunto de atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como características pessoais necessárias para melhorar o desempenho da gestão. Além disso, a literatura também identifica outros componentes das competências gerenciais que também contribuem significativamente para o sucesso na carreira, tais como: liderança, gestão de crises, resolução de problemas, foco no cliente (HORNG *et al.*, 2011).

Para Ésther (2011) as discussões sobre competências gerenciais no âmbito da gestão empresarial há muito é evidenciada, quando se discute ou se tenta aplicar o contexto de competências nas instituições públicas não se consegue vislumbrar, inicialmente, quais são os objetivos a alcançar, por eles serem complexos e ambíguos, assim os gestores tomam decisões com lógicas de pensamento individuais. O serviço público foi grandemente afetado por um contexto em rápida mudança dentro do qual ele é organizado e executado. As mudanças afetaram os ambientes técnicos, internos, externos e gerenciais que abrangem a organização e a prestação de serviços públicos. Esse novo contexto e caráter dos valores de mudança do serviço público, a erosão do capital humano, o empreendedorismo agressivo, a explosão da tecnologia da informação, o desenvolvimento da gestão do desempenho, a emergência de carreiras multissetoriais e a propagação de reformas contratuais, requer competências técnicas, éticas e de liderança aprimoradas (BOWMAN; WEST; BECK, 2010).

A gestão pública brasileira, nos últimos anos, adotou uma postura característica das organizações privadas, trazendo pra si conceitos, discursos e práticas gerenciais, dentre elas a gestão por competências (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010). No cenário atual as instituições de ensino superior, incluindo os Institutos Federais, estão sendo cobradas no que se refere a uma maior eficiência e qualidade na oferta de ensino, no desenvolvimento de pesquisas que dêem respostas sólidas aos desafios e problemas econômicos, sociais, políticos e culturais que o cidadão do país, dos estados e dos municípios passam diariamente (MARRA; MELO, 2005). Para essas autoras, as práticas gerenciais nessas organizações de ensino estão sendo realizadas sem planejamento, para resolver situações imediatas e de forma improvisada, com peculiaridade que aumentam o conflito e as contradições no exercício da

função gerencial (MARRA; MELO, 2005). Nesse contexto os gestores têm um papel decisivo, pois os mesmos são cruciais no intuito de desenvolver potenciais dos servidores e são responsáveis, também, pelo melhoramento de processos, objetivando, com isso, alcançar um desempenho satisfatório, exigido pela sociedade (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013). Pretende-se que a gestão pública entenda que o desenvolvimento de competências individuais das pessoas é condição necessária para a melhoria da qualidade da prestação de serviços e oferta de produtos (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013).

O presente estudo é relevante, no que se refere às questões teóricas, pois buscou uma base fundamental para apresentar e evidenciar as competências gerenciais ajustadas ao contexto dos *campi* dos Institutos Federais de Educação - IF's, conseqüentemente aplicável ao serviço público em contextos semelhantes. Realizou-se pesquisa em periódicos brasileiros qualificados pela CAPES como "A2", "B1" e "B2" até 2018, usando critérios de busca pelo termo "competência" e "competências gerenciais" no resumo, título ou palavra-chave dos estudos, foram encontrados 353 (trezentos e cinquenta e três) artigos, dos quais 39 (Trinta e nove), especificamente tratavam sobre competência gerenciais. Fazendo uma análise mais aprofundada e levando em consideração o objeto de estudo, dos 39 estudos encontrados que tratam sobre competências gerenciais especialmente, somente 08 (oito) têm como foco de estudo o contexto educacional, nitidamente universidades federais. Assim, ainda há uma lacuna nos estudos sobre o gestor e suas competências nos Institutos Federais de Educação, razão pela qual a perspectiva adotada neste trabalho visa preencher.

No sentido prático, da realidade dos processos organizacionais, entende-se que possa chegar a um conjunto de competências gerenciais condizentes para a consecução de uma maior efetividade nas ações de direção de campus dos IF's, conseqüentemente esses critérios podem ser utilizados para o processo de designação dos diretores de *campi* da instituição, além da possibilidade de contribuir com uma iniciativa (ou uma ferramenta) de implementação da gestão por competências nos IF's. Pois as competências, essencialmente, causam mudanças no desenvolvimento das organizações, porém, é necessário que essas mesmas competências sejam identificadas e desenvolvidas com o intuito de diminuir cada vez mais as distâncias existentes entre as competências que se tem e as que se desejam (FERREIRA, 2015). Nesse sentido, considerando as competências inseridas no ambiente organizacional das instituições públicas federais de ensino, fica evidente a necessidade de uma maior profissionalização da gestão, além de se tratar de uma questão de exigência legal. O Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, exige a implementação de uma política de desenvolvimento de pessoal nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com o intuito de melhorar o desempenho através de processos gerenciais orientados para o desenvolvimento de uma gestão por competência.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Diante do exposto, remete-se à questão central desta pesquisa: como se encontra configurado o perfil de competências gerenciais de gestores de instituições federais de educação brasileiras à luz do modelo da abordagem de valores concorrentes na gestão de Quinn *et al.* (2015)?

Para tanto se buscou investigar a configuração do perfil de competências gerenciais nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, conforme a abordagem de valores concorrentes proposta por Quinn *et al.* (2015), analisando o perfil de competências gerenciais associadas a cada modelo. Assim a presente pesquisa possui natureza essencialmente descritiva através de uma abordagem quantitativa.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A competência no âmbito das teorias organizacionais está relacionada a duas grandes correntes de pensamento: a primeira, afirma que a competência é importante no nível estratégico das organizações, pois potencializa um diferencial no desenvolvimento de competitividade, contribuindo como referência e priorização da gestão. A segunda, genericamente mais conhecida, foca a noção de competências como referência para as práticas da gestão de pessoas nas organizações, no intuito de evidenciar que é necessário buscar novas referências de como lidar com o trabalho levando em consideração toda a complexidade do ambiente (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Para entender realmente o que significa competência e mobilizá-la conscientemente, Zarifian (2001) afirma que é necessário a combinação de três abordagens: (i) tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de determinada situação; (ii) entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; (iii) ter a capacidade de mobilizar redes de sujeitos em torno das mesmas situações, fazendo com que esses compartilhem as decorrências de suas ações (ZARIFIAN, 2001).

Spencer Jr. e Spencer (1993) definiram competência como uma característica implícita de um indivíduo que está relacionada com algum critério de referência efetiva e/ou desempenho superior no trabalho ou em algum outro contexto. Para eles, essas características (motivos, traços, auto-conceito, conhecimentos e habilidades) subjacentes das pessoas, indicam maneiras de se comportar ou pensar, que podem se tornar genéricas devido as situações e perdurarem por um longo período de tempo (SPENCER; SPENCER, 1993). Para Loufrani-Fedida (2011) competência pode ser compreendida como a capacidade de um indivíduo ou de um trabalho coletivo ou de uma organização de mobilizar e combinar recursos (conhecimentos, habilidades e comportamentos) com o intuito de implementar uma atividade ou um processo de ação em particular. Para Quinn *et al.* (2003), competência requer não só a aquisição de conhecimento, como também uma capacidade comportamental de como agir corretamente. Para tanto não basta tão somente buscar o conhecimento teórico, é indispensável, também, colocá-los em prática, somente assim o gestor estará desenvolvendo determinadas competências.

Em um contexto organizacional, de trabalho, as competências são definidas, especialmente em razão das atividades e função que serão desenvolvidas. Para tanto, cada comportamento relacionado a uma determinada competência exigida é produzido pelo efeito dos componentes da competência, formando uma sistematização de todos os componentes da competência no desempenho de uma determinada função (CEITIL, 2007). Boyatzis (2008) define competência como uma capacidade ou habilidade. Para ele a competência é um conjunto de conjuntos de comportamento relacionados, mas diferentes, organizados em torno de uma construção subjacente, que a chama de "intenção". Os comportamentos são manifestações alternativas da intenção, conforme apropriado em várias situações ou momentos (BOYATZIS, 2008). Segundo Ruas (2005), o entendimento da noção de competência é um processo heterogêneo tanto nas pesquisas quanto na prática organizacional e que deve ser vista a partir de suas dimensões: organizacionais, funcionais e individuais/gerenciais. Nesse sentido, considerando que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir e entender quais os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Conforme Hondegem, Horton e Scheepers (2006), na década de 1980, nos EUA e no Reino Unido surgiu, inicialmente, a ideia de gestão por competências no setor privado, com o intuito de responder as demandas novas que surgiram a partir das transformações econômicas que estavam acontecendo devido a globalização, à concorrência mais forte e ao avanço das tecnologias. Nesse mesmo sentido e no mesmo contexto, acontecem as primeiras

iniciativas no setor público: nos EUA, com a ideia do governo empreendedor (*Entrepreneurial or Re-engineered Gouvernement*) e a inserção, no Reino Unido, da Nova Gestão Pública (NGP, *New Public Management*), onde a gestão por competências, andando paralelamente a esses movimentos, busca dar respostas aos entraves que surgiram após esse contexto de transformações culturais e organizacionais que estavam ocorrendo (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Capuano (2015) buscou entender quais seriam os contextos e os propósitos dos governos da Bélgica, dos Estados Unidos, da França e do Reino Unido ao adotarem a gestão por competências e chegou a conclusão que as experiências desses países na adoção do modelo de gestão por competências no setor público foi impactada por um contexto nacional de crise econômica, foi impulsionada por uma vontade política de mudanças nos modelos de gerir a coisa pública e por uma preocupação especial desses governos com os níveis executivos e gerenciais, pois entendiam que o desenvolvimento de lideranças (gestores) seria de suma importância para a mudança.

Guimarães (2000) afirma que colocar em prática os preceitos da abordagem por competência no setor público é ativar um processo de transformação das organizações que fazem parte desse contexto. Para Amaral (2006) a administração pública brasileira tem necessidade de gerir com mais propriedade as políticas públicas e isso passa pelo aperfeiçoamento permanente dos servidores, em especial os gestores, os quais são peças fundamentais para o desenvolvimento das organizações, ficando evidente a necessidade desses possuírem um perfil de competências adequado ao papel que desempenham (AMARAL, 2006). Para Matias- Pereira (2012) é necessário fortalecer o papel do gestor público diante do contexto de mudanças no estado e na administração pública, resultado da intensificação das transformações ocorridas nos campo político, econômico social, cultural, ambiental e tecnológico nas últimas três décadas. Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) reforçam esse argumento afirmando que o gestor assume um papel especial no processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Os diferentes contextos organizacionais e os diversos conjuntos de atribuições e responsabilidades das pessoas (dos gestores) são fatores que exigem categorias de competências específicas para cada situação (DUTRA, 2013). O setor público deve ser visto com suas características distintivas já que a gestão por competências no setor público tem como consequência um aumento das responsabilidades dos gestores, assim, esses sujeitos devem saber lidar com as incertezas, correr riscos, aprender coletivamente, questionar a si mesmos e aprender com as experiências (AMARAL, 2006).

Levando em consideração que os resultados alcançados pelos gestores influenciam as competências ou o desempenho dos seus subordinados e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais, as competências gerenciais têm despertado interesse dos teóricos, das organizações e de pesquisadores (BRANDÃO, 2009). Esse interesse tem sido evidenciado, principalmente, pela busca constante das organizações acompanharem as mudanças que estão acontecendo no mundo atual, onde são exigidos novos perfis de profissionais capazes de lidar com essas imprevisibilidades do mundo do trabalho, assim, o resultado do trabalho é muito mais valorizado do que a forma como é colocado em prática, deixando evidente que a temática de competências gerenciais é uma alternativa viável a essa conjuntura em constante transformação (PEREIRA; SILVA, 2011). Seate, Pooe e Chinomona (2016) ao discutir a essência das competências gerenciais e relacionar as percepções no desempenho do trabalho, a partir da visão de alguns autores, afirmam que essas consistem em conjuntos identificáveis de ações que os indivíduos realizam e que levam a certos resultados. Porém, competência gerencial não é um fenômeno universal que possa ser definido e medido de forma clara e objetiva. Em vez disso, essas competências gerenciais são particularistas, situadas, contextuais e socialmente construídas (SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016).

Dado que a competência é um fenômeno complexo, que envolve um conjunto de elementos e condições para se desenvolver, para a análise do objeto de estudo em questão, foi utilizado o modelo da abordagem de valores concorrentes na gestão de Quinn *et al.* (2015). Para esses autores a ideia da estrutura de valores concorrentes é dar respostas complexas a situações complexas, pois os focos de pensamento e valores de cada um dos quatro modelos de gestão (meta racional, processo interno, relações humanas e sistema aberto) são estruturas de valores concorrentes, porém, representam tipos de ações em que os gestores necessariamente, precisam se envolver e os modelos dentro da construção da efetividade organizacional estão relacionados (QUINN *et al.*, 2015). Em certas ocasiões, as organizações necessitam de estabilidade e outras vezes se beneficiam da mudança.

As instituições federais de ensino, em especial os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia vêm experimentando e sofrendo mudanças. Marra e Melo (2005) afirmam que as organizações de ensino vinculadas ao governo federal têm sido alvo de críticas e questionamentos (reais objetivos, rigidez de sua estrutura organizacional, ineficiência, pertinência social dos serviços prestados) por parte da sociedade e do próprio governo. Para Antonacopoulou e FitzGerald (1996) uma abordagem estruturada de um conjunto de competências iria ajudar as organizações a desenvolverem sistemas mais claros e focados para a concepção e implementação da formação e para a gestão de pessoas em ambientes onde funções desempenhadas são conduzidas inadequadamente. Nesse sentido, Moura e Bitencourt (2006) sinalizam em seu estudo, que colocar em prática estratégias organizacionais pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências gerenciais, tendo em vista as atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores.

#### 4 METODOLOGIA

Conforme o objetivo proposto, a presente pesquisa possui natureza essencialmente descritiva, pois visa investigar as características da configuração do perfil de competências gerenciais nos Institutos Federais de Educação brasileiros. Dessa forma, o intuito é especificar as propriedades, as características e os perfis importantes dos sujeitos, objetos da análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), podendo assim, classificá-la como descritiva, já que tem esse intuito de descrever o comportamento do objeto de estudo em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). A pesquisa do tipo *survey* descritivo foi usada nesse estudo, pois ela permite descobrir a distribuição de certos traços e atributos da população em estudo (BABIE, 2005). Quanto à forma de abordagem do problema, essa pesquisa classifica-se como quantitativa.

O universo populacional da pesquisa é constituído pelos 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais - If's), tendo como respondentes diretos os ocupantes do cargo de Direção Geral de todos os 602 (seiscentos e dois) *campi* dos Institutos Federais de Educação espalhados pelo Brasil. Os Institutos Federais são autarquias e, conforme propõe a Lei nº 11.892/2008, têm a missão de articular a educação superior, básica e profissional nas mais diversas áreas, com foco especial na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Administrativamente são autônomos, possuem suas regras, gerenciam seu patrimônio, decidem sobre suas finanças e sobre sua postura didático-pedagógica e disciplinar, funcionando através de *multicampi* espalhados pelos territórios onde atuam (BRASIL, 2008).

Partindo dessas constatações e de pesquisas que fundamentaram o presente estudo, adotou-se como tamanho da amostra  $n = 229$ , considerando um nível de confiança de 95% e erro máximo aceitável de 5%,  $\alpha = 0,05$ . A escolha é justificada por ser a abordagem mais conservadora e mais rígida, na visão de Sampierri, Collado e Lucio (2013) e por não encontrar na literatura estudos anteriores que apontassem o valor proporcional aplicável ao fenômeno das competências gerenciais no âmbito dos institutos federais de educação. Foram

aplicados 350 (trezentos e cinquenta) questionários autoadministrados com perguntas fechadas englobando dados sociais, demográficos e profissionais, onde a abordagem da pesquisa adotou como padrão teórico o modelo proposto por Quinn *et al.* (2015) através de sua ‘matriz de avaliação de competências’, baseadas em quatro imperativos de ação (Colaborar, Controlar, Competir e Criar) associados a quatro modelos de gerenciamento (Relações Humanas, Processo Interno, Meta Racional e Sistema Aberto) respectivamente. Em cada modelo e imperativo de ação são propostas 5 (cinco) competências ou condutas administrativas ideais para se chegar a excelência na gestão nos respectivos modelos e imperativos de ação, totalizando 20 (vinte) competências específicas detalhadas no instrumento de pesquisa e que foram avaliadas pelos sujeitos da pesquisa através de uma escala do tipo *Likert*, quanto ao nível de domínio (1-Nenhum; 2-Baixo; 3-Moderado; 4-Alto; 5-Total) e em relação ao nível de frequência de uso (1-Nunca; 2-Raramente; 3-Ocasionalmente; 4-Frequentemente; 5-Sempre). Para validade de conteúdo e de face foi realizado um pré-teste com 10 (dez) colaboradores, sendo 3 (Três) Doutores em Administração, 2 (Dois) Mestres em Administração e 5 (Cinco) mestrandos em Administração, onde esses colaboradores avaliaram se os itens do questionário são representativos quanto ao conteúdo e cobrem as dimensões do construto, além de verificarem a clareza dos enunciados dos itens, confirmando ou não o que eles se propõe a medir.

A estatística descritiva entendida numa perspectiva de análise de dados e também como um conjunto de técnicas (COOPER; SCHINDLER, 2011) foi usada substancialmente no estudo. A análise exploratória de dados tem o intuito de resumir, descrever ou apresentar dados em tabelas, quadros, gráficos ou alguma outra forma diagramática, possibilitando um maior discernimento dos padrões e relações que não estariam visíveis em dados não analisados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados coletados através da aplicação dos questionários foram inseridos em um arquivo do *Microsoft Office Excel 2010* e importados para o tratamento e análise dos dados utilizando o software *IBM SPSS Statistics Desktop [US]*, versão 23. Para confirmar a estrutura fatorial hipotética demonstrada pelo *framework* realizou-se uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de verificar se a estrutura dos fatores se adequava às variáveis observadas pelo instrumento utilizado e confirmar o modelo teórico.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos relativos aos diretores gerais de *campi* dos institutos federais foram provenientes da primeira parte do questionário, das questões 1 (um) a 9 (nove), permitindo conhecer desde o instituto do qual faz parte, o tempo em que atua na instituição como funcionário público e como gestor do *campus*, o cargo que ocupa, passando pela caracterização desses sujeitos quanto ao sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade até a área de formação de cada respondente. E na segunda parte os respondentes declararam o quanto usam no dia a dia de sua função como diretor geral de *campus* e o quanto dominam cada competência descrita pela abordagem de valores concorrentes na gestão para ser um líder gerencial efetivo.

Ao se analisar e testar se o modelo teórico confirmava as hipóteses específicas sobre as estruturas e relações entre as variáveis latentes (modelo de relações humanas, sistema aberto, meta racional e processo interno) e as variáveis observáveis (20 competências) subjacentes aos dados, chegou-se ao resultado da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,927) para o nível de domínio e (0,921) para frequência de uso, indicando um grau excelente de ajuste dos dados a análise fatorial e o teste de *Bartlett* foi altamente significativo [  $X^2(190) = 1778,650$ ,  $p$  menor que 0,001] para o nível de domínio e [  $X^2(190) = 1972,793$ ,  $p$  menor que 0,001] para frequência de uso; portanto, a realização da análise fatorial é apropriada, indicando, conforme Field (2009), que padrões de correlações são relativamente compactos. Em seguida aplicou-

se uma análise de componente principal com rotação *Varimax* aos 20 itens em análise, conforme tabela 01 abaixo, após a verificação da sua adequabilidade aos dados em questão, acima destacados.

Tabela 01 – matriz de componente rotativa\* e comunalidades

Variáveis	Componentes				Comunalidades	
	Sistema Aberto	Meta Racional	Relações Humanas	Processo Interno	Inicial	Extração
19. Negociar acordos e compromissos com as pessoas na organização	<b>,652</b>	,162	,160	,165	1,000	,505
13. Motivar a si mesmo e as outras pessoas no ambiente de trabalho	<b>,650</b>	,101	,275	,084	1,000	,515
16. Usar o poder com ética e efetividade no ambiente de trabalho	<b>,640</b>	-,031	,423	,069	1,000	,594
17. Comunicar novas ideias no ambiente de trabalho	<b>,610</b>	,165	,102	,376	1,000	,552
20. Implantar e sustentar a mudança na organização	<b>,587</b>	,374	-,021	,042	1,000	<b>,487</b>
18. Estimular e promover inovação no ambiente organizacional	<b>,581</b>	,336	-,049	,242	1,000	,511
5. Gerenciar e estimular o conflito construtivo e produtivo no ambiente de trabalho	<b>,477</b>	,250	,219	,281	1,000	<b>,417</b>
12. Estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais	,263	<b>,702</b>	,161	,093	1,000	,596
14. Projetar a estrutura e organizar o trabalho na organização	,248	<b>,670</b>	,079	,159	1,000	,542
9. Medir e monitorar o desempenho e a qualidade dos processos e resultados organizacionais	,144	<b>,653</b>	,112	,314	1,000	,558
6. Organizar os fluxos de informação na organização	-,060	<b>,613</b>	,241	,278	1,000	,514
15. Gerenciar a execução das estratégias e buscar o alcance efetivo dos resultados desejados da organização	,428	<b>,593</b>	,198	,052	1,000	,577
11. Desenvolver e comunicar uma visão organizacional para os funcionários	,184	<b>,503</b>	,417	,180	1,000	<b>,493</b>
10. Estimular e possibilitar que os funcionários e a própria organização busquem a conformidade	,441	<b>,456</b>	,239	,023	1,000	<b>,459</b>
4. Gerenciar grupos de trabalho e liderar equipes na organização	,375	<b>,401</b>	,399	,176	1,000	<b>,491</b>
1. Entender a si mesmo e os outros no ambiente organizacional	,075	,073	<b>,692</b>	,304	1,000	,582
2. Comunicar com honestidade e efetividade no ambiente de trabalho	,314	,225	<b>,631</b>	,108	1,000	,559
3. Orientar e desenvolver os funcionários da organização	,145	,358	<b>,614</b>	,136	1,000	,544
7. Trabalhar e gerenciar em equipes multifuncionais	,218	,257	,185	<b>,808</b>	1,000	,801
8. Planejar e coordenar projetos	,283	,266	,122	<b>,783</b>	1,000	,780
<b>Variância explicada (%)</b>	17,50	17,07	10,87	9,93		

Método de Extração: Análise de Componente Principal  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser  
a. Rotação convergida em 9 iterações.

Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados de pesquisa

Percebe-se pelos valores na tabela 01 que os 4 (quatro) fatores explicam quantias consideráveis das variâncias, permitindo a extração de 4 componentes (conforme *framework*) que explicam 55,38% da variância total, quando considerado o nível de domínio e, 57,00% quando se refere ao nível de frequência de uso, equivalente ao *factor loading* após a rotação.



Percebe-se ainda que os graus de comunalidades das variáveis estão próximos de 1, portanto, o modelo possui um poder relativo de explicação de cada variável, já que existem 5 (cinco) variáveis, tanto no nível de domínio quanto na frequência de uso, com valores de comunalidade um pouco abaixo do valor mínimo (0,500) usualmente aceitável.

Seguindo-se a análise da tabela 01, a qual as suas variáveis estão ordenadas pelo tamanho da carga fatorial, verifica-se que duas variáveis carregadas no fator Sistema Aberto são diferentes do modelo proposto (competências 13 e 5). Esse fator é relacionado diretamente ao aspecto da criação, da busca pela inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, nesse sentido os dados mostram que a competência 5 pode estimular a mudança na medida em que gestão do conflito seja de maneira produtiva. Já a competência 13 se alinha com essa perspectiva pois ela exige que cada uma das pessoas na organização dê o melhor de si, por consequência as pessoas motivadas, empoderadas e comprometidas são mais produtivas e podem criar mais. Nesse mesmo sentido, analisando o fator Meta Racional, na tabela 01, revela quatro competências não associadas originalmente ao modelo (competências 10, 9, 6 e 4). Esse fator está relacionado a competição, buscando melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, assim a competência 10 está, em um primeiro momento, destoante do contexto do fator, no entanto, pode-se afirmar que a busca pela conformidade em alto grau pode causar também perdas de oportunidade e que agir de acordo com uma solicitação ou regra são situações que podem se encaixar dentro do construto meta racional perfeitamente.

Continuando nessa perspectiva, o fator relações humanas e suas variáveis agregadas estão de acordo com o modelo proposto por Quinn *et. al* (2015), porém, as competências 4 e 5 não foram associadas ao fator relações humanas. Esse fator preconiza o desenvolvimento dos membros da organização quanto aos seus envolvimento e comprometimentos, assim o(a) gestor(a) foca o interno organizacional e a flexibilidade. Já o fator processo interno foi o que obteve menos associações de variáveis, ficando somente as competências 8 e 7. Isso deixa claro que os dados obtidos na pesquisa evidenciam o que o modelo propõe, mas, destaca, também, que o controle organizacional visando a estabilidade e a continuidade são competências que devem ser melhor caracterizadas ou associadas a outros fatores, ficando o modelo com somente 3 fatores ou construtos, podendo gerar nomenclaturas, abrangências e conteúdos distintos do modelo original.

Portanto, ao se realizar a análise de componente principal com a rotação *varimax* das 20 variáveis em análise o modelo tomou uma configuração diferente da proposta original de Quinn *et. al* (2015), o modelo, no entanto, poderia esmiuçar um pouco mais as dimensões e demonstrar com mais evidências e práticas administrativas em forma de competências. Isso se deve ao fato que uma competência pode está tentando resumir muitas atividades, conhecimentos e habilidades necessárias ao líder gerencial em uma única variável do modelo, o que pode ser generalista e ao mesmo tempo ser vago e confuso para o entendimento e o desenvolvimento das referidas competências elencadas.

Para medir a confiabilidade interna do modelo (abordagem de valores concorrentes) foi calculado o alfa de *Cronbach*, foi de 0,912, o que indica uma ótima consistência. Continuando em busca de finalizar a análise fatorial confirmatória, foi necessário verificar as medidas de ajustes absolutos, medidas de ajuste incremental e os índices de ajustes parcimonioso, percebe-se o grau de ajuste do modelo abordagem de valores concorrentes, na medida em que o índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,880, valor próximo a 1, indicando um ajuste. Já o valor do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), ficou 312,036, com um grau de liberdade de 164. A Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), resultou em 0,061, ficando abaixo de 0,08, valor aceitável para o parâmetro. Enquanto o índice de *Tucker-Lewis* (TLI) atingiu 0,896, onde o valor de 1 seria um ajuste perfeito e acima de 0,90 o recomendável, não atingiu, porém ficou bastante próximo do índice ideal. E, por

fim, dentro da categoria do ajuste parcimonioso, temo um valor de 0,910 para o índice de ajuste comparativo (CFI), que é um valor considerado próximo ao ajuste perfeito.

Conforme descrito em seção anterior, foram aplicados 350 questionários, no entanto, após recolhimento e análises prévias, restaram 241 (*N* amostral) questionários devidamente assinalados conforme exigia o estudo, representando 39,77% da população. Portanto, a amostra do estudo retrata bem as características que representa a população, sendo adequada para um nível de confiança de 0,95 (ou 95%),  $\alpha = 0,05$ , que exigiria um *N* amostral de 229 sujeitos, o qual foi ultrapassado, conforme o tamanho amostral selecionado e que foi determinado usando o fator de correção para população finita proposto por Triola (2013).

Conforme legislação vigente, a função de diretor geral de campus dos institutos federais pode ser ocupada por qualquer categoria de servidor de nível superior, desde que atenda às regras, e o servidor docente é quem predomina na ocupação do cargo de direção geral, sendo um pouco mais de 90% (frequência 217) dentre os *campi* e sujeitos pesquisados. Indiscutivelmente o docente se torna a figura principal nesse tipo de organização educacional e ascende aos cargos de direção muito mais facilmente perante os servidores técnicos administrativos. Outro fator importante que deve ser considerado no estudo é o tempo de atuação como servidor público do instituto federal, o índice de sujeitos que são servidores entre 4 e 11 anos é proporcionalmente relevante, representando 63,07% do total. Já a maior parte dos diretores gerais está cumprindo seu primeiro ciclo de gestão, quer dizer, 63,49% dos diretores estão nos cargos há menos de 4 anos, os demais, 36,51%, estão entre 4 e 8 anos. Com relação as características gerais dos respondentes, os do sexo masculino são 80,91%; 65,22% dos sujeitos pesquisados estão entre 31 e 50 anos; 81,33% são casados; e 85,06% possuem mestrado ou doutorado.

As dimensões do modelo e suas respectivas competências serão descritas e a configuração geral do perfil de competências dos diretores gerais quanto ao nível de domínio e quanto à frequência de uso das 20 (vinte) competências para se chegar a maestria gerencial, conforme preconiza Quinn *et al.* (2015) e sua abordagem de valores concorrentes na gestão, conforme tabelas descritas a seguir. Uma primeira análise que pode ser realizada em todos os resultados é que existem pequenos desvios padrões, relativos ao valor da própria média, indicado que os pontos de dados estão próximos da média, assim, a média é uma representação precisa dos dados, com boa aderência.

Tabela 02 – média e desvio padrão associadas ao modelo de relação humanas

Competências/Dimensão	Nível de Domínio		Nível de frequência de Uso	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Comp.1 Entender a si mesmo e os outros	3,88	,604	4,24	,646
Comp.2 Comunicar com honestidade e efetividade	<b>4,21</b>	,590	<b>4,46</b>	,612
Comp.3 Orientar e desenvolver pessoas	3,80	,632	4,14	,643
Comp.4 Gerenciar grupos e liderar equipes	3,86	,621	4,12	,702
Comp.5 Gerencias e estimular o conflito produtivo	3,63	,651	3,87	,747
<b>Fator 1 – Relações Humanas</b>	3,88	,428	4,17	,468

Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados da pesquisa

Na dimensão relações humanas os escores obtidos na competência gerencial comunicar com honestidade e efetividade no ambiente de trabalho foram os maiores, indicado que o gestor, além de perceberem a necessidade de uso, eles também deixaram dados conclusivos de que dominam aquela competência em comparação as demais do modelo. Nesse sentido os gestores estão mais voltados para um processo de comunicação aberta e

respeitosa por parte de todos. Em direção oposta a competência que trata sobre gerenciamento de conflitos de maneira produtiva não foi bem avaliada pelos gestores quanto aos seus níveis de domínio e frequência de uso no exercício da função. Portanto, a referida competência não faz parte das que obtiveram significância positiva para enquadrar o perfil especificamente nesse fator.

Tabela 03 – média e desvio padrão associadas ao modelo de processo interno

Competências/Dimensão	Nível de Domínio		Nível de frequência de Uso	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Comp.6 Organizar fluxos de informações	3,57	,710	3,92	,723
Comp.7 Trabalhar e gerenciar entre funções	3,68	,661	3,89	,707
Comp.8 Planejar e coordenar projetos	3,61	,687	3,85	,689
Comp.9 Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	3,35	,760	3,64	,767
Comp.10 Estimular e possibilitar a conformidade	<b>3,85</b>	,637	<b>4,13</b>	,661
<b>Fator 2 – Processos Internos</b>	3,61	,496	3,89	,518

Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados da pesquisa

Para o modelo de processo interno o perfil dos sujeitos tende a ser caracterizado de maneira efetiva para o eixo da competência que busca estimular e possibilitar que os funcionários e a própria organização cumpram as regras; e a competência medir e monitora o desempenho é a de menor valor para compor o perfil dos gestores de instituições federais de educação. Seguindo essa análise, conforme tabela 01, a competência 9, “medir e monitorar o desempenho e a qualidade” aparece com as menores médias, 3,35 para o domínio e 3,64 para o nível de frequência de uso apresentada pelos diretores de campi dos Institutos Federais de Educação. Isso significa que os gestores de *campi* não demonstram um alto grau de importância para suas atividades diárias e ao mesmo tempo não se percebem detentores de capacidades para o uso de métricas que avaliem o desempenho no sentido de alcançar resultados críticos no ambiente organizacional (QUINN *et al.*, 2015).

Tabela 04 – média e desvio padrão associadas ao modelo de metas racionais

Competências/Dimensão	Nível de Domínio		Nível de frequência de Uso	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Comp.11 Desenvolver e comunicar uma visão	3,70	,703	4,00	,698
Comp.12 Estabelecer metas e objetivos	3,76	,695	3,98	,689
Comp.13 Motivar a si mesmo e aos outros	<b>3,96</b>	,670	<b>4,20</b>	,720
Comp.14 Projetar e organizar	3,71	,650	3,97	,638
Comp.15 Gerenciar a execução e buscar resultados	3,69	,662	3,99	,636
<b>Fator 3 – Metas Racionais</b>	3,77	,490	4,03	,500

Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados da pesquisa

Dentre as características obtidas no modelo de Metas Racionais os diretores gerais de *campi* são descritos como sujeitos que tendem mais predominantemente motivar a si mesmo e as outras pessoas no ambiente organizacional, usam mais frequentemente essa competência gerencial, porém não possuem um domínio compatível no processo de criar um ambiente de alto desempenho no qual os funcionários podem se sentir capacitados e

comprometidos. No outro extremo, a competência gerencial que trata do gerenciamento e execuções das estratégias e a busca pelo alcance efetivo dos resultados desejados dos IF's, não são características gerenciais que os diretores de campi usam ou dominam, comparativamente as demais do modelo, conforme dados da tabela 04.

Tabela 05 – média e desvio padrão associadas ao modelo de sistemas abertos

Competências/Dimensão	Nível de Domínio		Nível de frequência de Uso	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Comp.16 Usar o poder e a influência com ética e efetividade	<b>4,33</b>	,636	<b>4,50</b>	,665
Comp.17 Patrocinar e vender novas ideias	3,97	,667	4,12	,675
Comp.18 Estimular e promover inovação	3,66	,731	3,82	,740
Comp.19 Negociar acordos e compromissos	3,89	,677	4,11	,762
Comp.20 Implementar e sustentar a mudança	3,73	,688	3,87	,706
<b>Fator 4 – Sistemas abertos</b>	3,91	,486	4,08	,515

Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados da pesquisa

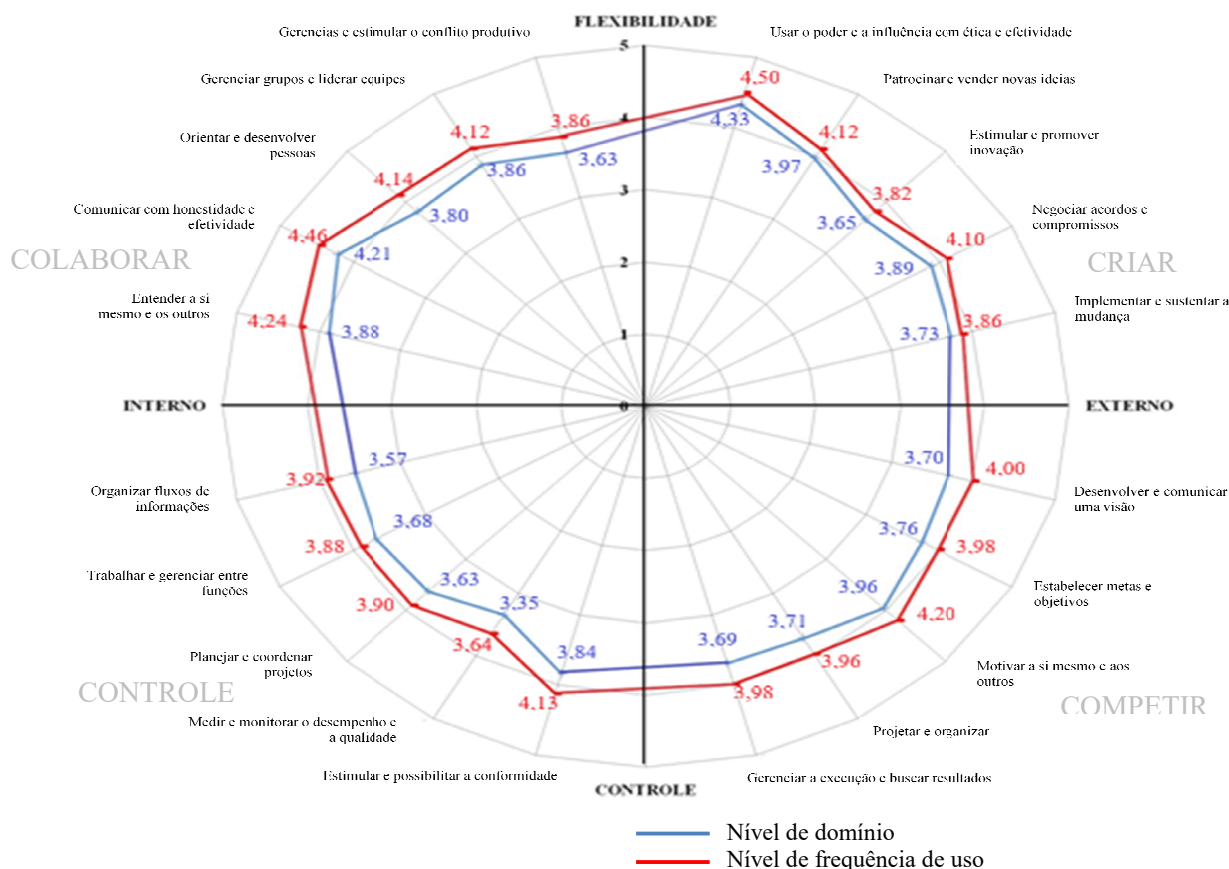
Já quando o foco é o modelo de sistema aberto os gestores se percebem com muito mais domínio e com necessidade de uso da competência que busca utilizar o poder com ética e efetividade no ambiente de trabalho, porém não tendem a ter um perfil que estimule e promova a inovação no contexto dos institutos federais.

Percebe-se por meio das tabelas 02, 03, 04 e 05 que a maior média, tanto no nível de domínio (4,33) quanto na frequência de uso (4,50) das referidas competências, foi da competência 16 “Usar o poder e a influência com ética e efetividade”, inserida dentro do fator “sistema aberto”. Para Quinn *et. al* (2015) usar o poder e a influência com ética e efetividade significa que os verdadeiros líderes efetivos mantêm sua influência no ambiente organizacional construindo e mantendo confiança e ajudando os liderados a desempenhar em um nível de efetividade cada vez maior.

As quatro dimensões ou fatores ou quadrantes da estrutura de valores concorrentes na gestão assumem critérios de efetividades diferentes. O modelo de *relações humanas* está voltado para participação, abertura e para o compromisso moral; a dimensão *sistema aberto* busca inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos; enquanto o quadrante meta racional se diferencia em busca de produtividade, realização, direção e clareza de meta; já o modelo de processo interno foca a estabilidade, o controle, documentação e o gerenciamento de informações (QUINN *et al.*, 2015). Assim, pode-se inferir ainda, conforme tabelas 02, 03, 04 e 05, que os gestores pesquisados perceberam-se com um maior nível de domínio das competências relacionadas ao modelo de *sistema aberto*, apresentando média de 3,91 e com o menor nível de domínio para o modelo de *processos internos*, com média de 3,61. Já quando a análise é voltada para a frequência de uso das competências gerenciais de cada modelo é nítido o direcionamento para o modelo de *relações humanas* com uma média de 4,17 e o modelo de *processos internos* apresentando a menor média, 3,89, assim como aconteceu no nível de domínio das competências.

Portanto, para se obter uma análise mais apropriada e melhor entender a configuração do perfil de competências gerenciais dos diretores gerais de *campi* dos institutos federais é indispensável verificar através de um gráfico que exiba os dados coletados e ao mesmo tempo o direcionamento de cada quadrante, uma estruturação completa está posta na figura 01.

Figura 01 – perfil de competências gerenciais na estrutura de valores concorrentes na gestão



Fonte: elaborada pelo autor (2019), com base nos dados da pesquisa

A demonstração visual através na figura 01 deixa evidente, inicialmente, a preponderância do nível de frequência de uso em relação ao nível de domínio das competências gerenciais em todas as dimensões do *framework*. Os gestores de *campi* perceberam e declararam através do resultado de suas médias que eles possuem uma necessidade de uso das práticas administrativas, mas, sem estarem devidamente confortáveis quanto ao seu domínio. Seguindo essa linha de pensamento dos propositores da abordagem de valores concorrentes e corroborando com os achados encontrados, Bergamini (2012) afirma que tudo aquilo que cada um realiza, decide ou o torna evidente, vai depender das características próprias do conjunto de competências que possui ou não. Sendo necessário, dessa forma, uma apropriação mais contundente das competências citadas no modelo pelos gestores de campus, seja por vias individuais e/ou por iniciativa da rede ou de cada instituto federal, de forma individualizada, devendo uma análise mais aprofundada para essa situação.

É importante destacar que a abordagem de valores concorrentes na gestão de Quinn *et. al* (2015) estimula a reflexão ativa, busca intensa por aprimoramento e mudança de lógica de pensamento no processo de tomada de decisão no ambiente organizacional. Nesse contexto o *framework* propõe estimular o gestor a desenvolver uma estratégia ampla que possa dominar a fundo para implantar e monitorar no futuro, sendo necessária uma auto avaliação para cada competência quanto ao que se sabe sobre seu desempenho atual, como ele poderia ser mais efetivo, quais pessoas poderiam servir como exemplo, quais cursos deveria realizar, livros importantes, quais objetivos e prazos o gestor deveria determinar, com que ele deveria compartilhar os seus resultados e como avaliará seus esforços para cumprir com o que o modelo pede. Cumprindo essas exigências, a partir dessa avaliação, a organização e o próprio gestor caminhariam para um desenvolvimento eficaz.

## 6 CONCLUSÃO

O perfil de competências gerenciais dos gestores de *campi* dos institutos federais medido pela abordagem de valores concorrentes obteve médias altas, o que pode ser constatado pelos resultados, indicando um nível de concordância em praticamente todas as práticas administrativas delimitadas pelo modelo, pode-se, dessa forma, concluir que o construto é eficiente para analisar o perfil de competências de gestores públicos de instituições federais de educação, ciência e tecnologia. Destaca-se as evidências que demonstram a validade teórica no que se refere a compreensão e a representatividade dos itens do instrumento e o caminho percorrido durante a análise fatorial demonstra a segurança estatística, a validade e a confiabilidade do *framework* adotado nesta pesquisa, confirmando as hipóteses específicas sobre as estruturas e relações entre as variáveis latentes e as variáveis observáveis subjacentes aos dados, refletindo o construto que está medindo, assim os resultados apontaram para uma ótima consistência interna do instrumento, percebendo-se também, nitidamente, um alto grau de ajuste do modelo.

Usar o poder e a influência com ética e efetividade foi a competência gerencial mais demandada no dia a dia nos processos decisórios no ambiente dos Institutos Federais de Educação, porém, cabe destacar que os gestores públicos federais pesquisados demonstraram um domínio mais elevado nessa competência específica. Portanto, entender como o poder pode ser usado eficazmente é uma condição indispensável para um bom desempenho de gestão no ambiente organizacional estudado. No sentido contrário, medir e monitorar o desempenho e a qualidade foi a competência gerencial avaliada pelos gestores com menor grau de domínio e uso, sendo indispensável entender, conforme a abordagem de valores concorrentes, que tal competência gerencial prima que as pessoas entendam corretamente os detalhes de seu trabalho, sendo necessário que o gestor de campus comunique suas expectativas quanto a isso, portanto essa competência deve ser desenvolvida no intuito de se buscar o seu aprimoramento junto aos gestores de campus dos IF's.

Com o objetivo de descrever a configuração sobre o perfil de competências gerenciais dos diretores gerais de *campi* nos institutos federais de educação a pesquisa evidenciou que há uma convergência preponderante no perfil dos gestores para o modelo de relações humanas no nível de frequência de uso e no nível de domínio a tendência se volta para o modelo de sistema aberto. Portanto, os gestores de *campi* dos institutos federais de educação usam mais frequentemente as competências que buscam criar e sustentar o compromisso e a coesão, onde os gestores se direcionam para o desenvolvimento de recursos humanos, para o processo de colaboração, através de uma comunicação aberta e respeitosa, lidando positivamente com os conflitos; e dominam mais as competências associadas ao modelo de sistema aberto, orientados para a expansão e mudança, buscam efetivamente se adaptarem às mudanças e adquirirem suporte externo, através de uma base sólida de poder e negociar acordos para colocarem suas ideias em prática. Assim, a valorização e o distanciamento, em termos de resultado de médias de determinadas competências dentre os fatores do modelo pode ser representativa de um perfil que está em zona positiva, em busca de ações criativas, quanto ao seu nível de domínio, e focados na atividade colaborativa no ambiente organizacional quanto a frequência de uso das competências, sendo um líder caracterizado que mostra consideração, orientado a processos, criativo, visualiza a mudança e politicamente astuto.

É importante sublinhar como resultado que o perfil de competências gerenciais dos gestores, em todas as dimensões, é mais alto no nível de frequência de uso comparado ao domínio das competências, nesse sentido, os gestores usam as competências no dia a dia de suas atividades, porém, não demonstram capacidade conceitual e prática sobre as mesmas em igual proporção, existindo um hiato considerável de percepção de diferenças. Nesse sentido, entende-se que as competências gerenciais estão sendo adquiridas e/ou colocadas em prática

proporcionalmente às tomadas de decisões nos Institutos Federais, são baseadas nas experiências diárias, sem um desenvolvimento formal por parte da instituição. Portanto, os Institutos Federais devem proporcionar um adequado aprimoramento de seus gestores em busca de melhores resultados organizacionais, pois as competências gerenciais se mobilizadas por todos e se estiverem intimamente ligadas aos objetivos da instituição provocam mudanças positivas e os resultados tendem a ser alcançados mais efetivamente e a abordagem de valores concorrente seria um modelo base a ser adotado como padrão a ser alcançado para os gestores públicos federais de ensino.

A pesquisa respondeu satisfatoriamente ao alcance dos objetivos propostos. Porém, pode-se inferir que, por se tratar de um estudo eminentemente descritivo carece de aprofundamento qualitativo em busca de entendimentos mais específicos sobre a função, sobre o contexto de cada unidade. É recomendável o complemento dos achados aqui encontrados com outras pesquisas que visem incluir outras populações, outros sujeitos, outros tipos de organizações, metodologias que empreguem uma abordagem diferente. Uma proposta viável seria entender na percepção dos sujeitos gestores e não gestores as competências inerentes a cada função gerencial e como a falta ou não desses atributos podem ocasionar resultados negativos para os diversos tipos de organizações. Nesse sentido sugere-se a necessidade de pesquisas aprofundadas que busque o aprimoramento das competências chave da abordagem de valores concorrentes. Assim, torna-se importante que futuras pesquisas tenham como objetivo diagnosticar as competências gerenciais básicas e necessárias ao desenvolvimento de funções estratégicas em organizações públicas de ensino, em especial nos institutos federais de educação e, conseqüentemente propor programas de desenvolvimento para gestores com bases nessas competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549–563, Out./Dez., 2006.
- ANTONACOPOULOU, Elena P.; FITZGERALD, Louise. Reframing competency in management development. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 27–48, 1996.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BERGAMINI, Cecília W. **Competência: A chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOWMAN, James S.; WEST, Jonathan P.; BECK, Marcia A. **Achieving competencies in public service: the professional edge**. 2. ed. New York: Sharpe, 2010.
- BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5–12, 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, 2009.
- BRANS, M.; HONDEGHEM, A. Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. **Public Administration**, v.83, n.4, p. 823-837, 2005.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 3, Brasília, 24.02.2006.
- BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008a. p.1.
- CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371–394,

Jul./Set., 2015.

CEITIL, Mário (Org.). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COTRIM FILHO, Valdir Valdivino; FARIAS, Josivania Silva. Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 422–185, Mai./Ago., 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição especial, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.648-667.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125–140, Maio/Jun, 2000.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarab. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241–258, Abr/Jun, 2006.

HORNG, J. S. *et al.* Competency Analysis of Top Managers in the Taiwanese Hotel Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, p.1044-1054, 2011.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAWLER, E.E. From Job-Based to Competency-Based Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, V.15, n.1, p. 3-15, 1994.

LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; ARAGÃO, Silvano; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 7, n. 2, p. 42–53, Mai./Ago., 2016.

LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets. **Revue de gestion des ressources humaines**, v. 79, n. 1, p. 24, 2011.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D C. Testing for competence rather than for intelligence. **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

NEAGU, Associate Olimpia *et al.* A comparative analysis of managerial competencies based on evidence from Satu Mare County , Romania. **Economics Series**, v. 24, n. 4, p. 38–52, 2015.



- NUNES, F.; MARTINS, L.; DUARTE, H. Competency Management in EU Public Administrations. **Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency, EUPAN – Human Resources Working Group**, 2007.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT’ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, Nov/Dez, 2010.
- PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 627–647, Jul., 2011.
- QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências - a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.
- RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Cláudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SEATE, Barbara M; POOE, Raborale I D; CHINOMONA, Richard. Seate The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 1, 2016.
- SPENCER JR., Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística: atualização da tecnologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.