

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE ÓRGÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL SOB A ÓTICA DE DIFERENTES ATORES**

**LANA MONTEZANO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**IURI SIVINSKI PETRY**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**LEILA BARBIERI DE MATOS FROSSARD**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**ANTÔNIO ISIDRO DA SILVA FILHO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# **AValiação de Competências Organizacionais de Órgão da Administração Pública Federal sob a Ótica de Diferentes Atores**

## **1. INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento de competências organizacionais permite a entrega de resultados além do esperado, agregando mais valor à instituição (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O alinhamento entre as competências de uma organização e sua estratégia organizacional é essencial para o sucesso da instituição (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007; CARDOSO; MATOS, 2010; GHEDINE, 2015; MUNCK; GALLIELI, 2015; PRAHALAD; HAMEL, 1990), e deve ser precedido da definição de missão e objetivos, possibilitando assim uma integração vertical – entre os comportamentos individuais e o alcance da estratégica. Existe também a integração horizontal – conceitos propagados em modelos de gestão por competência (GC) como os da Bélgica e os dos Países Baixos – onde os processos de gestão de pessoas (GP) são realizados a partir das vantagens do modelo de GC (BEECK; HONDEGHEM, 2010; LEISINK, 2010). Nesse sentido, para que haja a integração vertical, o estabelecimento de competências organizacionais é parte fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004) do design estratégico e da definição de portfólios de competências nas organizações (EDEN; ACKERMANN, 2010).

Bryson, Ackermann e Eden (2007) afirmam que a identificação e desenvolvimento de capacidades e de competências organizacionais é premissa fundamental para o sucesso das organizações públicas para permitir entrega de maior valor público. Em estudo para identificar fatores que contribuem para o alcance do alto desempenho em organizações públicas, Waal (2010) aponta que um deles é a excelência nas competências essenciais da organização pública, e complementa que se os governos focassem em aperfeiçoamento dos fatores que influenciam o alto desempenho, as organizações poderiam efetivamente agregar valor para sociedade.

Em função disso, foram desenvolvidos modelos de gestão por competências voltados para o contexto público que incluem a necessidade de definição das competências organizacionais na etapa de diagnóstico das competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005), inclusive contemplando avaliação da existência destas competências (MONTEZANO, 2019). Observa-se nestes modelos de gestão por competências que a definição das organizacionais é premissa para a definição das competências individuais, e que o resultado do diagnóstico subsidia os demais subsistemas do modelo de gestão. O uso da prática de avaliação de competências organizacionais contribui para apresentar os melhores desempenhos de acordo com sua missão e objetivos estratégicos, bem como elucidar lacunas de desempenho para aprimoramento (CAVALCANTE; RENAULT, 2018).

Reconhecendo os benefícios de adotar fundamentos de gestão por competências, o governo brasileiro publicou normativos para legitimar a utilização na administração pública. O primeiro foi o Decreto nº 5.707/2006, em que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e onde conceituou a gestão por competências, atribuindo relevância ao modelo. Posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, em que atribuiu como instrumento da PNDP o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), entrega anual de cada órgão e entidade do SIPEC das necessidades de desenvolvimento de seus servidores. Alguns deveres do PDP são, entre outros: alinhamento das ações de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou entidade; estabelecimento de objetivos e metas institucionais para nortear as ações de desenvolvimento; e atendimento das necessidades administrativas, operacionais, estratégicas e táticas, presentes ou futuras.

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

Estudos da literatura indicam a necessidade de investigações empíricas sobre mapeamento de competências organizacionais (MUNCK; GALLELI, 2015), inclusive específicos no contexto público (SILVA; QUINTANA, 2014), em função da carência de estudos sobre identificação e avaliação de competências organizacionais, conforme relatado em revisão de literatura sobre o tema por Silva e Siena (2015), bem como há recomendações de pesquisas para identificação de antecedentes da percepção de competência organizacional (KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016). Ao analisar as publicações sobre avaliação de competências organizacionais, observa-se que, de modo geral, as mesmas são feitas, em sua maioria por meio de estudos qualitativos, e a partir da ótica de gestores da organização. Além disso, esta carência de estudos sobre mapeamento de competências organizacionais no contexto do setor público é corroborada por Montezano e Petry (2019) ao constatarem em uma pesquisa que fizeram com 17 organizações públicas, que apenas três haviam realizado identificação de competências organizacionais durante a implantação da gestão por competências.

Destarte, é estabelecido como objeto de estudo avaliar as competências organizacionais de uma organização pública federal sob a ótica dos servidores do público interno e externo ao órgão, bem como verificar a existência de variáveis que podem influenciar na percepção da competência organizacional. A escolha de analisar sob diferentes óticas, tanto de servidores internos quanto dos externos que demandam e recebem os serviços prestados pela organização estudada, está alinhada a recomendação de Ghedine (2015) quanto a avaliar competências sob perspectivas distintas.

Com isso, o método de avaliação de Competências Organizacionais sob a ótica de diferentes atores utilizado gera subsídios de informações na etapa de diagnóstico de competências que contribuem para proposição de ações ao aperfeiçoamento organizacional, tanto na perspectiva de possíveis ações de desenvolvimento de competências individuais, como de condições da organização para que possa efetivamente agregar valor às entregas e aos objetivos estratégicos.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial está estruturado em duas partes. São apresentadas as definições de competências organizacionais na primeira parte e, na segunda, são relatadas as formas de avaliações de competências organizacionais.

### **3.1 Competências organizacionais**

Ghedine (2015) afirma que uma das limitações quanto à definição de competências organizacionais nas instituições é decorrente da complexidade conceitual do construto e das diferentes abordagens de classificações. Em seu estudo, a autora descreve competência organizacional como “um conjunto coordenado de recursos e capacidades” (GHEDINE, 2015, p. 285), e Munck e Galleli (2015) complementam esta definição especificando que se refere à mobilização de recursos, sejam eles humanos ou não, ao alcance de um objetivo final. Para a gestão pública, Bryson, Ackermann e Eden (2007) definem competências organizacionais como o conjunto de recursos provenientes de habilidades, ações, tecnologias e processos que propiciam o bom desempenho organizacional alinhado aos objetivos estratégicos.

A composição da estratégia organizacional deve ser feita a partir da compreensão de como são manifestadas as competências organizacionais, as quais contribuem para obtenção do

sucesso organizacional, quando devidamente articuladas (ARANTES; MENEZES, 2018). Ubeda e Santos (2008) complementam que além de subsidiar a definição dos processos organizacionais e dos produtos ofertados, as competências organizacionais contribuem para a identificação das competências individuais necessárias ao desenvolvimento organizacional. E ainda, Butler e Ferlie (2019) apontam que, em organizações públicas, a identificação e análise das competências organizacionais também permitem que os atores atuem nas restrições das capacidades para transformá-las em possibilidades de aperfeiçoamento organizacional.

Como referência seminal no estabelecimento de competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990), com base na visão baseada em recursos, estabelecem as características das competências essenciais, as quais remetem a um aprendizado coletivo na organização. Elas auxiliam na coordenação de habilidades de produção e na integração múltiplos fluxos de tecnologia, agregando valor no trabalho e na entrega de valor da organização. Os autores também acrescentam como competências essenciais a comunicação, o envolvimento e o comprometimento da organização para consolidação do negócio. Além dessas características, as competências essenciais devem contribuir aos benefícios dos produtos ou serviços aos usuários finais; e é de difícil imitação, sendo personalizada para a organização. Enfim, integram recursos tangíveis e intangíveis em produtos e serviços.

Ampliando os horizontes da competência organizacional, Mills *et al.* (2002), além de descrever as competências essenciais como centrais na estratégia e peças-chave para a sobrevivência da organização, existem as competências de suporte, as quais impulsionam ou auxiliam um leque de outras atividades da organização.

Um novo horizonte de competência organizacional é sugerido por Ruas (2005), as competências organizacionais básicas. Esta categoria é voltada para as funções básicas de operacionalização de uma organização, sendo relacionadas a um aspecto de sobrevivência a médio prazo. O autor também apresenta as categorias de competências organizacionais seletivas (de função diferenciadora, proporcionando espaço de liderança no mercado atuante) e essenciais (de função excepcional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado internacional).

Eden e Ackermann (2010) avançam o debate sobre as competências organizacionais ao proporem a diferenciação conceitual entre competências distintivas e competências essenciais ou centrais (*core competences*). Os autores caracterizam competências distintivas com base em quatro diretrizes de análise, considerando o conceito central de competência como um recurso estrategicamente útil, a saber: (i) é passível de ser estrategicamente gerenciada de forma inequívoca ou precisa; (ii) é uma capacidade de fazer algo; (iii) gera resultados diferenciados para o ambiente externo; (iv) explora ativos distintivos da organização. Dessa forma, uma competência distintiva pode ser observada como uma unidade de análise organizacional que causa resultados diferenciados no mercado.

Por outro lado, Eden e Ackermann (2010) mostram que a competência essencial ou central deve ser definida não como uma unidade de análise, mas como um padrão distintivo de competências que configura uma rede de relações interdependentes entre competências distintivas e os objetivos estratégicos da organização. Os autores reforçam a noção defendida por Prahalad e Hamel (1990) de que o elemento central ou essencial da competência é estabelecido pela análise de relações entre esta e os objetivos, bem como pela exploração de competências por meio da modificação ou adição de objetivos no portfólio estratégico da organização. Dessa forma, o aspecto essencial de uma competência organizacional se dá por meio de um processo cíclico de descoberta ou o refinamento de competências distintivas numa rede de relações entre estas e os objetivos do negócio.

### 3.2 Avaliações de competências organizacionais

O primeiro passo para avaliação parte da análise do contexto interno e externo da organização, de modo a permitir identificar quais são as competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão institucional (MONTEZANO, 2019). Ghedine (2015) complementa que é necessário identificar as capacidades que sustentam as competências organizacionais, e que a análise das competências organizacionais deveria ser feita por diferentes perspectivas, tanto internas quanto externas à organização, de modo a obter uma visão mais ampla e representativa, e não gerar viés de foco somente sob uma ótica. A avaliação da competência organizacional permite a identificação de aspectos que precisam ser melhorados para orientar ações ao desenvolvimento organizacional (CHEN; MA, 2018).

Existem quatro razões principais para avaliar as competências organizacionais de uma organização, evidenciadas por Mills *et al.* (2002), são elas: (i) permitir o equilíbrio entre o curto prazo com o longo prazo; (ii) focar nos recursos que ajudam o aprimoramento da organização, sendo mais do que apenas nos objetivos de onde se almeja chegar; (iii) aumentar o entendimento sobre os principais impulsionadores de desempenho; (iv) direcionar o desenvolvimento de recursos.

Para a sugestão de um modelo de avaliação de competências organizacionais, King, Fowler e Zeithaml (2002) apresentam uma proposta. Primeiramente, é necessário identificar as competências organizacionais para, no segundo passo, avaliá-las. Na avaliação, é indicado a criação de um questionário a ser enviado para funcionários de alta e média gerências – podendo ser para todo o corpo gerencial ou para uma amostra representativa. Como tópicos de análise de competências, os autores apresentam os seguintes cinco: vantagem competitiva, consenso na gerência intermediária, caráter tácito, robustez e fixação. Sobre o caráter tácito, explicam que é algo resistente à codificação e à divulgação – em outras palavras, de difícil replicabilidade. A robustez é a resiliência da competência em relação à mudança do ambiente, quanto mais robusta a competência, menos o seu valor depende de circunstâncias externas. A fixação diz respeito à mobilidade de uma competência, ou seja, de poder ser transferida a outra empresa, sendo seus critérios de avaliação referentes a, por exemplo, bancos de dados, equipamentos, programas de *software*, sistemas gerenciais, missão, cultura, valores, conhecimentos e habilidades de seus funcionários. A avaliação finaliza com uma matriz de dois planos: consenso na gerência intermediária e nível de vantagem competitiva, sendo que cada um dos planos tem a avaliação baixa e alta. Dessa forma, quatro podem ser as abordagens gerenciais, uma para cada combinação de avaliação de plano (por exemplo: para uma competência de alto nível de vantagem competitiva mas baixo consenso na gerência intermediária, recomenda-se ação de explorar essa competência).

Uma outra vantagem de se avaliar a percepção da competência organizacional é o fato de que ela tem um papel relevante na relação entre suporte organizacional e comprometimento afetivo com a organização, uma vez que os indivíduos tendem a se comprometer mais quando percebem que a organização que atuam é competente, o que gera uma necessidade maior de contribuir com o seu desempenho (KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016). Neste caso, esses autores definem como percepção de competência organizacional como a percepção do indivíduo em relação à capacidade da organização de alcançar seus objetivos e metas.

Cardoso e Matos (2010) realizaram uma avaliação das competências organizacionais de instituições financeiras públicas por meio de entrevistas com gestores, considerando a ótica da Visão Baseada em Recursos, e reforçaram a necessidade de alinhamento com a estratégia organizacional. Além disso, eles indicaram que este tipo de avaliação permite a identificação do potencial da organização e dos indivíduos para promover melhorias do desempenho organizacional.

A partir do modelo de Mills *et al.* (2002), Takahashi e Fischer (2009) avaliaram as competências organizacionais de outra organização pública, a partir da identificação de competências essenciais, organizacionais, de suporte e distintivas. O resultado da avaliação resultou, principalmente, na necessidade de aprimoramento das competências de suporte, tendo em vista que a consequência natural é que o melhor desempenho dessa categoria impulsiona as outras categorias. Além do aprimoramento, foi identificada também a necessidade de criação de mais uma competência de suporte.

Por sua vez, Cavalcante e Renault (2018) realizaram a avaliação de competências organizacionais da Coordenação de Gestão Tecnológica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). A partir dos resultados do estudo destes autores, é evidente que a avaliação pôde contribuir para um melhor reconhecimento de atuação da organização, demonstrando quais competências devem ser foco de aprimoramento ou desenvolvimento para melhorar o desempenho da organização. O estudo teve uma metodologia de abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta informal.

Os estudos referenciados de avaliação de competências organizacionais foram importantes na perspectiva em que evidenciaram a possibilidade de aprimoramento de entrega de trabalho e de valor da organização. Os aspectos metodológicos da avaliação feita pelos autores desse trabalho são discutidos a seguir.

#### **4. METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica descritiva de abordagem quantitativa, com recorte transversal, que foi realizada por meio de questionário eletrônico para coleta da percepção do público-alvo da pesquisa.

A organização estudada é da Administração Pública Federal e trata de orçamento público, buscando a excelência da gestão de recursos públicos federais. Esta organização é composta por 217 servidores públicos, sendo que, como 33 estavam em algum tipo de afastamento, foram considerados como público interno da pesquisa 184 profissionais. Além disso, essa organização atua diretamente com outras organizações de órgãos federais que lidam com orçamento. Para a aplicação do questionário foram listadas 48 organizações vinculadas aos Poderes Legislativo, Judiciário, Executivo e Ministério Público, sendo que os representantes destas unidades foram considerados como público externo da pesquisa, uma vez que possui maior interação com a organização estudada por receberem os serviços prestados por ela.

A organização possui uma competência organizacional básica e três essenciais, e um total de 42 capacidades vinculadas a estas competências, as quais foram identificadas e validadas por meio de análise documental, em especial do planejamento estratégico para alinhamento com a estratégia organizacional, conforme diretrizes da literatura (CARDOSO; MATOS, 2010; FLEURY; FLEURY, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 1990), entrevistas com representantes das unidades, bem como com aprovação da lista final pela Alta Administração.

Para o alcance do objetivo proposto, o instrumento de pesquisa foi elaborado em *Google Forms* e validado com gestores das áreas de desenvolvimento institucional, gestão estratégica e gestão de pessoas. A versão validada do questionário foi estruturada da seguinte forma: (i) apresentação da pesquisa; (ii) avaliação das competências organizacionais, por meio da utilização de itens com a descrição das competências organizacionais e de suas capacidades vinculadas a serem mensurados em uma escala de concordância tipo likert de cinco pontos, além da possibilidade do entrevistado marcar que não possuía conhecimento sobre o item para realizar avaliação; (iii) itens para mensuração sobre os requisitos para as competências organizacionais com uso da mesma escala likert e questões abertas para indicar pontos positivos e negativos sobre as dimensões dos requisitos; (iv) nove questões de múltipla escolha para caracterização do perfil sócio profissional do respondente.

A divulgação da pesquisa ao público interno foi realizada por meio de publicação de *link* na intranet, envio de e-mail pela gestão de pessoas e pelo Gabinete do representante máximo da Alta Administração, banner nos elevadores do prédio da organização, e divulgação presencial passando em todas as salas para explicar a pesquisa e pedir a participação. Já em relação ao público externo, foi realizada seleção de amostragem intencional, pois a intenção era focar como público nos representantes das unidades de orçamento, para os quais foram encaminhados um e-mail solicitando a participação, tanto pela área de gestão estratégica quanto pelos pesquisadores. No caso deste público, foi adotada estratégia adicional de visitar as áreas de orçamento da Esplanada dos Ministérios para preenchimento da pesquisa na versão impressa do questionário, sendo que, nos casos em que se obteve a participação por este meio, as respostas foram digitadas no link pela equipe de pesquisadores para atualização da base de dados coletados.

Os dados foram coletados entre setembro e outubro de 2019, sendo a base exportada para o Excel e importada ao SPSS para tratamento e realização de estatísticas descritivas: frequência, média (M), desvio padrão (DP) e coeficiente de variação (CV). Além disso, também foram realizados testes dos pressupostos estatísticos, e devido à ausência de normalidade da distribuição dos dados, realizou-se teste não paramétrico (*Kruskal-Wallis*) para comparação da percepção das médias dos grupos com variáveis categóricas relativas ao perfil profissional do respondente.

Foi obtida uma amostra de 110 participantes do público interno, correspondendo a 60% da população disponível, e 33 do público externo, representando 69% da população deste público. Com isso, a amostra totalizou 143 respondentes, a partir de amostragem não probabilística por conveniência, devido a participação voluntária. O Quadro 1 apresenta o perfil dos respondentes, com as frequências percentuais por tipo de público.

**Quadro 1. Perfil da amostra da pesquisa, por tipo de público-alvo.**

Variável	Público interno	Público externo
Sexo	Feminino – 24,5% Masculino – 75,5%	Feminino – 21,2% Masculino – 78,8%
Faixa etária	Menor que 29 anos – 2,7% Entre 30 a 39 anos – 27,3% Entre 40 a 49 anos – 36,4% Entre 50 a 59 anos – 26,4% Maior que 60 anos – 7,3%	Menor que 29 anos – 0% Entre 30 a 39 anos – 30,3% Entre 40 a 49 anos – 30,3% Entre 50 a 59 anos – 27,3% Maior que 60 anos – 12,1%
Nível de escolaridade	Ensino Médio – 5,5% Ensino Superior – 27,3% Especialização – 42,7% Mestrado – 20,9% Doutorado – 3,6%	Ensino Médio – 0% Ensino Superior – 27,3% Especialização – 39,4% Mestrado – 30,3% Doutorado – 3,0%
Área de atuação	Área finalística – 64% Área meio – 36%	Ministério Público – 6% Poder Executivo – 70% Poder Judiciário – 15% Poder Legislativo – 9%
Atuação como gestor	Gestor – 25,5% Não gestor – 74,5%	Gestor – 75,8% Não gestor – 24,2%
Tempo de experiência no serviço público	Até 4 anos – 10,0% De 5 a 9 anos – 19,1% De 10 a 14 anos – 16,4% De 15 a 19 anos – 19,1% De 20 a 24 anos – 14,5%	Até 4 anos – 0% De 5 a 9 anos – 15,2% De 10 a 14 anos – 24,2% De 15 a 19 anos – 15,2% De 20 a 24 anos – 12,1%

Variável	Público interno	Público externo
	De 25 a 29 anos – 6,4%	De 25 a 29 anos – 6,1%
	Mais de 30 anos – 14,5%	Mais de 30 anos – 27,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta parte são apresentados os resultados da percepção do público interno e externo quanto às competências organizacionais do órgão público estudado. Inicialmente, no Quadro 2 são apresentadas as estatísticas descritivas, por tipo de público, inclusive com o percentual de respondentes que marcaram não conhecer (NC) aquela competência. Ressalta-se que não são apresentadas as estatísticas descritivas das capacidades vinculadas a cada competência organizacional, de modo a manter o sigilo da organização estudada. No entanto, são descritos resultados gerais a respeito delas.

**Quadro 2. Percepção das competências organizacionais sob a ótica do público interno e externo.**

Tipo	Competências organizacionais	Público interno				Público externo			
		% NC	M	DP	CV	% NC	M	DP	CV
Básica	1. Gestão de organização pública federal: Gerir os recursos da organização para manutenção do seu funcionamento e fornecimento de condições para o alcance dos objetivos organizacionais, com transparência e responsabilidade corporativa, e utilização de técnicas de qualidade e inovação para melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.	8%	3,66	1,1	30%	12%	4,14	0,9	22%
Essencial	2. Elaboração e normatização de orçamentos federais: Elaborar leis e normas orçamentárias federais, definindo normas disciplinadoras e estrutura do gasto público, buscando sua correta implementação e aperfeiçoamento do processo orçamentário federal, com vistas a melhor aplicação dos recursos públicos.	6%	4,35	0,8	18%	0%	4,33	0,9	21%
Essencial	3. Acompanhamento e avaliação da gestão orçamentária e fiscal federal: Acompanhar e avaliar a execução orçamentária e financeira dos programas e ações do Governo Federal, bem como projetar e acompanhar a arrecadação das receitas federais, propiciando o uso de recursos públicos federais de modo responsável, efetivo e transparente, e em conformidade com os normativos estabelecidos pelo Governo Federal, além de apreciação de proposições normativas com potencial de impacto fiscal.	5%	4,26	0,7	17%	0%	4,42	0,9	20%
Essencial	4. Acompanhamento e avaliação de políticas públicas com foco orçamentário: Realizar estudos de políticas públicas com foco orçamentário para melhor aproveitamento dos recursos públicos existentes.	10%	3,69	1,1	30%	6%	4,13	1,2	30%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma primeira análise, observa-se que tanto no público interno quanto no externo existem pessoas que não têm conhecimento de que a organização estudada possui aquela competência, sendo que o percentual de público interno com desconhecimento sobre as competências organizacionais essenciais é maior do que o público externo, o que poderia remeter a um indício de fragilidade. No entanto, este resultado deve ser analisado junto com a informação de que 36% dos respondentes trabalham na área meio e, dessa forma, de fato, podem desconhecer a competência. Em contrapartida, observa-se que 100% da amostra do público externo tem conhecimento das competências organizacionais 2 e 3, uma vez que recebem os resultados diretos destas competências. Já em relação às competências básicas o desconhecimento é maior pelo público externo, o que faz sentido pelo fato de se tratar de capacidades relacionadas ao funcionamento da organização, e que os atores externos não possuem contato direto com as atividades relativas à gestão da organização pública em questão.

Em relação à competência organizacional “Gestão de organização pública federal”, a média do público externo foi maior ( $M=4,1$ ) do que a do público interno ( $M=3,7$ ), no entanto não foi constatada diferença significativa entre elas ( $p = 0,335$ ), com uso do teste de Kruskal-Wallis. De modo geral, os dois públicos têm uma tendência a concordar que a organização demonstra esta competência, apesar de terem uma alta dispersão entre os respondentes, o que indica uma grande heterogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Tem-se ainda que os servidores das áreas meio possuem maior média nesta competência organizacional do que os da área finalística, podendo ser justificado pelo fato de atuarem diretamente nos processos de trabalho relacionados à gestão da organização estudada. Assim como no estudo de Takahashi e Fischer (2009), esta pesquisa apresentou menores médias na competência básica, o que denota a necessidade do seu aperfeiçoamento, uma vez que este tipo de competência organizacional é subsídio para o funcionamento da organização, além de permitir a alavancagem das demais competências essenciais.

Também foram realizados outros testes de Kruskal-Wallis em relação a esta competência básica. Constatou-se que existe diferença significativa ( $p = 0,03$ ) quanto à ocupação de cargo de gestor, sendo que gestores possuem maior percepção do que os não gestores, o que pode remeter ao fato de atuarem mais diretamente em atividades de gestão da própria organização. Não há diferença significativa ( $p > 0,05$ ) entre os servidores das diferentes Esferas de Poder do público externo, quanto ao cargo que ocupam e quanto ao tempo de experiência no serviço público.

E ainda, quanto às capacidades da competência básica de Gestão da organização pública, houve divergência dos aspectos que foram melhores e piores avaliados entre os dois diferentes públicos da pesquisa, sendo que na ótica interna as capacidades relacionadas a oferta de infraestrutura e tecnologia da informação obtiveram maiores médias, e para o público externo foram as capacidades relacionadas à gestão orçamentária. Já as capacidades que obtiveram menores médias, variando entre 3 e 3,5, na ótica do público interno foram as relacionadas aos processos de gestão de pessoas e na ótica externa aos processos de comunicação organizacional. Isso remete a indícios da necessidade de aperfeiçoamento das competências individuais das equipes que atuam com estas capacidades.

Na competência organizacional “Elaboração e normatização de orçamentos federais”, pode-se perceber que as médias dos públicos interno e externo foram muito próximas, sendo de 4,4 e 4,3, respectivamente, e não possui diferença significativa ( $p = 0,066$ ), apesar de que os servidores das áreas finalísticas possuem maior percepção do que os da área meio, o que é razoável, já que estes não trabalham com o tema. Observa-se um grau médio de dispersão no público interno e uma alta dispersão do público externo. Além disso, tem-se que, na avaliação das capacidades vinculadas a esta competência organizacional, os públicos interno e externo tiveram resultados similares do que percebem com maior ou menor demonstração delas, em

função da proximidade de suas médias, sendo que todas foram superiores a 4. Com isso, tem-se boas médias na percepção dos servidores, podendo se inferir que para eles a organização estudada tem cumprido adequadamente o seu papel institucional, corroborando a definição de competências organizacionais alinhada ao objetivo organizacional, conforme Munck e Galleli (2015).

Nesta competência essencial de Elaboração e normatização de orçamentos federais, a partir do teste de Kruskal-Wallis, também não foram identificadas diferenças estatísticas significativas ( $p > 0,05$ ) para os grupos quanto à ocupação de cargo de gestor e para as diferentes esferas de poder. No entanto, há significativa diferença ( $p < 0,05$ ) quanto: (i) ao tempo de experiência, sendo que os aqueles estão entre 25 e 29 anos, bem como entre 5 e 9 anos possuem maiores percepção, enquanto os com mais de 30 anos possuem menor percepção, e (ii) ao cargo que ocupa, no qual os de nível superior possuem maior percepção daqueles de nível médio.

No que tange à competência organizacional “Acompanhamento e avaliação da gestão orçamentária e fiscal federal”, também houve uma média próxima da percepção dos públicos interno ( $M=4,3$ ) e externo ( $M=4,4$ ), sendo que não há diferença estatística entre elas em uma significância de 0,089, além de ser a competência com menor dispersão nas respostas. Em complemento, apesar de não ter diferença entre os grupos, na média, os servidores das áreas meio possuem maior percepção quanto a esta competência organizacional daqueles de áreas finalísticas. Tem-se que todas as capacidades vinculadas obtiveram médias superiores a 4, sendo que, na maioria delas, a percepção do público externo é maior do que a do público interno. Com isso, também se pode inferir que a organização também tem atuado bem nesta competência organizacional essencial.

Com uso do mesmo teste não paramétrico de comparação entre grupos, aceita-se a hipótese de que as médias são similares ( $p < 0,05$ ) quanto à ocupação de cargo de gestão, à esfera de poder e ao tempo de experiência. Já em relação ao cargo há diferença significativa ( $p=0,002$ ) e os de nível superior possuem maior percepção. Este resultado pode ser decorrente do fato destes cargos atuarem mais diretamente com as atividades finalísticas da organização para realização da prestação do serviço vinculada à sua missão institucional.

Por fim, a percepção dos públicos interno e externo acerca da competência organizacional “Acompanhamento e avaliação de políticas públicas” foi diferente, sendo melhor avaliado pelo externo com média de 4,13, enquanto que pelo interno foi de 3,69, e entre eles a percepção dos servidores da área meio foi maior do que da área finalística. Em relação às capacidades vinculadas a esta competência, todas obtiveram médias entre 3,25 e 3,68, indicando uma neutralidade dos participantes quanto à percepção delas. Da mesma forma, para os dois públicos as capacidades com melhores e piores avaliações foram as mesmas. O resultado quanto a ser a menor média de percepção entre as competências essenciais para o público interno, além de ter a maior dispersão das respostas, pode ser decorrente do fato desta competência ser a mais recente atribuída a organização. O resultado de não ter concordância maior que 4 na demonstração desta competência remete à possível necessidade de ações de desenvolvimento desta competência organizacional, inclusive possivelmente por meio de ações de desenvolvimento de competências individuais dos servidores que atuam nesta área, além de melhorias em práticas organizacionais e nos demais requisitos organizacionais condicionantes para a demonstração da referida competência essencial.

A partir do teste de Kruskal-Wallis, foi possível identificar que somente em relação ao tempo de experiência não há diferença significativa ( $p=0,417$ ) entre os grupos, enquanto que foram encontradas diferenças com significâncias menores que 0,05 em relação à: (i) ocupação de cargo de gestão, em que gestores têm maior percepção; (ii) esfera de poder, na qual a ordem de maiores percepções, de quem indicou ter conhecimento, foi na seguinte ordem - Ministério Público ( $M=5$ ); Judiciário ( $M=4,8$ ); Executivo ( $M=4,0$ ) e Legislativo ( $M=2,5$ ); (iii) cargo, sendo os de nível superior com maior percepção. Apesar dos servidores de nível médio terem

apresentado menores médias que os demais cargos de nível superior que responderam à pesquisa em relação a competência “Acompanhamento e avaliação de políticas públicas”, a média obtida dos cargos de nível médio pode ter viés pelo fato da maioria ter indicado que desconhece esta competência.

De um modo geral, o fato de as competências essenciais terem sido melhores percebidas pelos atores externos, pode remeter ao fato de ser resultado que são gerados pelas competências do que da competência organizacional em si, conforme argumentado por Eden e Ackermann (2010). Os resultados, de modo geral, também apontam a possibilidade de comprometimento dos servidores com a organização estudada, conforme achado de Kim, Eisenberger e Baik (2016), uma vez que possuem percepções, em média, superiores a 3,5, como indicativo de grau de concordância com a demonstração da competência, e os referidos autores indicam que quanto maior a percepção em relação à competência organizacional maior será o envolvimento dos profissionais.

Por fim, os resultados também permitem identificar potenciais de aprimoramento para o desenvolvimento organizacional, conforme foi realizado por Cardoso e Matos (2010) e por Cavalcante e Renault (2018), além de que este estudo avança com uso de abordagem quantitativa e com diferentes perspectivas.

## 6. CONCLUSÕES

O artigo apresentou a avaliação de competências organizacionais de um órgão público federal, sob a ótica dos servidores que trabalham nele (público interno) e os que recebem os serviços prestados mais diretamente pelo órgão (público externo). Os resultados podem ser utilizados no diagnóstico de competências para subsidiar ações de melhoria, conforme apontado por Butler e Ferlie (2019) e Chen e Ma (2018). Para tanto, pode-se partir de premissas como: onde há diferença de percepção entre grupos, faz-se necessário promover melhorias na competência para o grupo que possui menor percepção; quando a percepção é inferior a quatro também pode ser indicativo da necessidade de aperfeiçoamento; os casos de alta dispersão indicam que existem pessoas com percepções bem abaixo da média e que demandam ações para fortalecer a demonstração da competência organizacional ou de sua capacidade.

Ainda sob a perspectiva prática, esta pesquisa também pode subsidiar informações na etapa de diagnóstico de competências do modelo de GC, e deve ser complementada com análises dos requisitos condicionantes às competências organizacionais, bem como às competências individuais para o estabelecimento de ações de desenvolvimento organizacional. Devido ao fato de as ações de desenvolvimento de competências precisarem ser feitas considerando o bom uso de recursos públicos, este resultado também pode servir como critério de priorização das competências organizacionais a serem desenvolvidas, e também das próprias competências individuais como mecanismo de aperfeiçoamento das organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, o estudo contribui com a aplicação de uma abordagem quantitativa para mensuração de competências organizacionais, sob a ótica de público interno e externo, e de ter sido aberta a todos os servidores, sem restringir apenas a visão do gestor, de modo a permitir analisar com diferentes perspectivas. Além disso, também contribui com o avanço das pesquisas científicas ao identificar possíveis variáveis que influenciam a percepção das competências organizacionais, tais como cargo, tempo de experiência, ocupação de função de gestão, tipo de esfera de poder (no caso de público externo). Tem-se ainda que há diferença destas variáveis na influência do tipo de competência organizacional, ou seja, nas básicas ou essenciais.

Como limitações, tem-se o fato de ter sido utilizada amostra não probabilística por conveniência, não permitindo a generalização dos resultados. Além disso, a própria distribuição da amostra em alguns grupos de comparação não foi proporcional, como por exemplo, houve

diferentes proporções entre as esferas de poder (público externo) e entre a área finalística e a meio (público interno), até mesmo da própria proporção da amostra entre o público interno e externo. Houve também dificuldades relativas à participação dos servidores, necessitando o reforço constante do convite em participar, além de casos de órgãos com dados de gestores desatualizados. Tem-se também o próprio aspecto contextual das competências essenciais que são específicas de uma organização, limitando a possibilidade de discussão de resultados com outros estudos.

Como agenda de futuras pesquisas, recomenda-se realizar as seguintes investigações: (i) identificar e mensurar os requisitos para demonstração das competências organizacionais; (ii) testar a adequação da competência básica e de suas capacidades em outras organizações públicas, bem como comparar os resultados, além de identificar possíveis variáveis explicativas; (iii) identificar outras variáveis que possam influenciar a percepção das competências organizacionais; (iv) testar modelos de variáveis antecedentes e consequentes das competências organizacionais; (v) testar empiricamente modelos multiníveis quanto ao alinhamento de competências organizacionais e individuais.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, R. C.; MENEZES, R. S. S. Competências essenciais na produção de cafés especiais: um estudo de caso em uma fazenda no cerrado mineiro. **XXI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo/SP, p. 1-17, 2018.

BEECK, S. O.; HONDEGHEM, A. Competency management in the Belgian Federal Government. **K.U. Leuven**, Public Management Institute, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 2, n. 56, p. 179-194, 2005.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations, **Public Administration Review**, p. 702-717, 2007.

BUTLER, M. J. R.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: Emerging UK Empirical Evidence. **British Journal of Management**, v. 00, p. 1-21, 2019.

CARDOSO; N. F.; MATOS, F. R. N. Competências organizacionais e gestão estratégica: um estudo em instituições financeiras públicas sob a ótica da visão baseada em recursos. **Revista Eletrônica de ciência Administrativa (RECADM)**, v. 9, n. 2, p. 168-180, 2010.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Competências Organizacionais do Sistema de Gestão Tecnológica de uma Instituição de Ciência e Tecnologia em Saúde: o Caso Fiocruz. **XLII EnANPAD**, Curitiba/PR, p. 1-17, 2018.

CHEN, H.; MA, F. Development and validation of an organizational competency scale (OCS) for Elder civic engagement programs: a pilot study, **Journal of Social Service Research**, 1-14, 2018, DOI: 10.1080/01488376.2018.1514680.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. Competences, distinctive competences, and core competences. Em Ron Sanchez e Aimé Heene (Eds.). *Research in Competence-Based Management: a focused issue on identifying, building, and linking competences*. Bingley: Emerald, p. 3-34, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GHEDINE, T. Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.

KIM, K. Y.; EISENBERGER, R.; BAIK, K. Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence. **Journal of Organizational behavior**, v. 37, p. 558-583, 2016.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

LEISINK, P. Competency-based management in the national government of The Netherlands. **K.U. Leuven, Public Management Institute**, 2010.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTEZANO, L. Proposta de modelo de gestão por competências para Administração pública. **XLIII EnANPAD**, São Paulo/SP, p. 1-15, 2019.

MONTEZANO, L.; PETRY, S. I. Motivos e cenário quanto à implantação de ações de gestão por competências adotados na administração pública federal: Estudo multicascos em diferentes esferas de poder. **XXII Seminários em Administração**, São Paulo/SP, p. 1-17, 2019.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, 1990.

RUAS, R. L. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: (Org.) RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

SILVA, R. S.; SIENA, O. Produção científica brasileira sobre competências organizacionais: estruturas, configurações e características do campo. **XXXIX EnANPAD**, Belo Horizonte/MG, p. 1-20, 2015.

SILVA, M. R.; QUINTANA, R. C. Aproximação do conceito de competência organizacional e gestão de organizações públicas. **XXXVIII EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 44, n. 4, p. 327-341, 2009.

UBEDA; C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um Instituto público de pesquisa, **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, 189-199, 2008.

WAAL, A. A. Achieving high performance in the public sector, **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81-103, 2010.