

Mapeamento de Competências Gerenciais no IBGE: Diagnóstico e Propostas para o Desenvolvimento de Lideranças nas Agências

ARLAINE SITTA LENZI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

EDUARDO FRANCISCO MARAN BUENO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DO IBGE

1 INTRODUÇÃO

A aplicação da gestão por competências na administração pública vem se consolidando como uma abordagem estratégica para o aprimoramento da governança e da efetividade das políticas públicas. No âmbito das funções gerenciais (cargos de natureza estratégica e de liderança nos órgãos públicos), a adoção de critérios baseados em competências representa um avanço em relação aos modelos tradicionais, frequentemente centrados na formação, tempo de serviço ou critérios meramente formais.

Essa abordagem permite otimizar todas as etapas do ciclo de gestão de pessoas, desde a seleção, a alocação, o desenvolvimento e a avaliação do desempenho dos profissionais. Brandão e Guimarães (2001) definem competências como atributos que conferem superioridade ao desempenho profissional, sendo fundamentais para o alinhamento entre os objetivos institucionais e os resultados individuais. Quando aplicadas às funções gerenciais, essas competências extrapolam as habilidades técnicas e abarcam competências gerenciais, comportamentais e interpessoais, tais como liderança, visão sistêmica, orientação para resultados e capacidade de articulação intersetorial.

Conforme aponta Oliveira (2015), o uso estratégico das competências contribui para o fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos públicos e para o atingimento de metas e resultados pactuados no planejamento estratégico institucional. Deste modo, a adoção da gestão por competências em lideranças e demais funções gerenciais favorece a profissionalização da gestão pública, a melhoria do clima organizacional e a entrega de serviços com maior qualidade à sociedade.

Apesar da reconhecida importância da gestão por competências, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), principal provedor de dados e informações do Brasil, enfrenta desafios específicos. A instituição, órgão do governo federal, com vasta capilaridade em 576 municípios e um quadro de mais de 3.741 servidores efetivos em 2024, realiza o ingresso de pessoal via concurso público, que prioriza os conhecimentos técnicos.

Nesse sentido, observa-se um potencial desalinhamento entre as habilidades comportamentais, que não são mensuradas no ingresso à Instituição, e as exigidas pelas funções, especialmente em cargos de gestão. Embora haja iniciativas isoladas, nota-se a ausência de definição clara e mapeamento das competências requeridas para o exercício de muitas funções, particularmente para a função de chefe de agência, a menor unidade de trabalho do IBGE, porém com 576 ocupantes. Para essa função de confiança, inexistem um perfil profissional desejado nem o mapeamento de competências com indicadores definidos, o que seria o passo inicial para alinhar a atuação e o desenvolvimento desses servidores aos objetivos organizacionais.

Em síntese, apesar dos esforços em modernizar a gestão de pessoas, o IBGE enfrenta o desafio de alinhar as competências de seus servidores às demandas funcionais, sobretudo as gerenciais dos chefes de Agência. A lacuna no mapeamento e na descrição clara do perfil profissional para essa função pode impactar o desenvolvimento dos servidores, a eficácia da gestão e a qualidade dos serviços prestados. Este cenário motiva a presente pesquisa a questionar: Quais são as competências que um chefe de agência deve apresentar para o desempenho de suas atribuições gerenciais no IBGE?

Para responder a esta questão, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as competências necessárias ao exercício da função de chefe de agência do IBGE. Como objetivos

específicos, busca-se ainda: a) confrontar as competências identificadas com a literatura e as diretrizes do IBGE, e b) validar as competências por prioridade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A origem do conceito moderno de competência é frequentemente atribuída a David McClelland (1973), que propôs a avaliação do desempenho real no trabalho em vez de testes tradicionais. Diversas definições surgiram desde então; para Fleury e Fleury (2001), a competência pode ser compreendida como a capacidade de agir de forma eficaz e responsável em contextos profissionais, utilizando e integrando conhecimentos, recursos e habilidades de maneira que gere benefícios tanto para a organização, em termos econômicos, quanto para o indivíduo, em termos sociais. A noção de competência, conforme Le Boterf (2003), envolve a mobilização de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) para resolver situações complexas. Assim, a gestão por competências exige a identificação prévia das competências essenciais e o desenho de processos que as mensuram de forma válida e confiável, permeando todo o ciclo de gestão de pessoas, desde a capacitação ao desenvolvimento de carreira (Fleury; Fleury, 2001).

No Brasil, a gestão por competências no setor público foi institucionalizada pelo Decreto nº 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para alinhar o desenvolvimento do servidor às competências requeridas para o alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2006). Esse Decreto foi revogado pelo Decreto 9.991 de 28/08/2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). E mais recentemente, alterado ainda pelo Decreto 10.506 de 2020 (BRASIL, 2006; BRASIL, 2019; BRASIL, 2020). Esse último, em vigor, estabelece que as ações de desenvolvimento ofertadas aos servidores devem estar alinhadas com os objetivos da instituição, e para isso, fomenta iniciativas para realização de um diagnóstico de competências dos servidores (Brasil, 2019), trazendo a gestão por competências – originalmente criada para organizações privadas – para o debate e implantação também na esfera pública, para todos os órgãos do Governo Federal. Autores como Dutra (2001) e Mendes e Leite (2013) reforçam que essa gestão deve ser adaptada ao contexto institucional público, observando princípios como impessoalidade, legalidade e eficiência, e baseando-se em avaliações estruturadas para garantir equidade e transparência.

Aprofundando, as competências gerenciais são cruciais para o êxito organizacional, guiando as ações e decisões dos gestores. Uma perspectiva influente é a de Boyatzis (1982), que identificou um conjunto de competências que distinguem gestores de alto desempenho, categorizadas em grupos como metas e ações, liderança, foco nas pessoas, habilidades de pensamento analítico e autogestão. De forma similar, McClelland (1973) argumentou que competências são características subjacentes causalmente relacionadas ao desempenho superior no trabalho, destacando a orientação para resultados, influência e liderança.

Em síntese, essas competências gerenciais emergem como essenciais para o sucesso na gestão, adaptando-se ao contexto e nível gerencial. No Quadro 1 apresentamos as principais competências gerenciais trazidas pela Literatura com seus conceitos.

Quadro 1 - Competências Gerenciais

Competências Gerenciais	Conceito	Autor
Liderança	Capacidade de inspirar e guiar equipes para alcançar objetivos.	Boyatzis (1982), McClelland (1973), Freitas e Odelius (2018)
Comunicação	Habilidade de expressar ideias claramente e ouvir ativamente.	Katz (1955), Freitas e Odelius (2018)

Planejamento e Organização	Capacidade de definir metas e estruturar o trabalho, incluindo a integração de áreas e manejo de recursos.	Fayol (1916), Freitas e Odelius (2018)
Tomada de Decisão	Habilidade de analisar informações e fazer escolhas assertivas.	Mintzberg (1973), Freitas e Odelius (2018)
Resolução de Problemas	Capacidade de identificar e solucionar problemas eficazmente, incluindo o reconhecimento de oportunidades.	Mintzberg (1973), Freitas e Odelius (2018)
Trabalho em Equipe	Habilidade de colaborar e promover um ambiente cooperativo, administrando relações e acompanhando o desenvolvimento individual e da equipe.	Boyatzis (1982) - foco nas pessoas, Freitas e Odelius (2018)
Visão Estratégica	Capacidade de compreender o contexto e formular estratégias, antecipando ameaças e oportunidades e definindo metas e objetivos.	Katz (1955), Boyatzis (1982) - pensamento conceitual, Freitas e Odelius (2018)
Controle e Avaliação	Habilidade de monitorar o desempenho e tomar ações corretivas, estabelecendo mecanismos de controle e verificando o cumprimento de procedimentos.	Fayol (1916), Freitas e Odelius (2018)
Negociação	Capacidade de chegar a acordos, incluindo persuasão e técnicas de relações públicas.	Mintzberg (1973), Freitas e Odelius (2018)
Desenvolvimento de Pessoas	Habilidade de identificar e desenvolver o potencial da equipe, facilitando a aprendizagem e a educação permanente.	Boyatzis (1982), McClelland (1973), Freitas e Odelius (2018)
Orientação para Resultados	Gestão voltada para resultados, foco em produto, cliente, negócio, e atingimento de metas.	Freitas e Odelius (2018)
Habilidade com Mudanças	Capacidade de adaptação situacional, inovar e manter a equipe atualizada sobre acontecimentos e mudanças.	Freitas e Odelius (2018)
Gestão do Conhecimento	Capacidade de identificar, criar, partilhar e disseminar informações e conhecimentos na organização.	Freitas e Odelius (2018)
Habilidade com Conflitos	Capacidade de gerenciar e resolver desavenças ou disputas, transformando-as em oportunidades.	Freitas e Odelius (2018)
Habilidade Crítica, Lógica e de Análise/Síntese	Capacidade de analisar informações complexas, raciocinar logicamente e sintetizar dados para formar conclusões.	Freitas e Odelius (2018)
Empoderamento, Delegação e Descentralização	Capacidade de conceder autonomia e responsabilidade, distribuindo poder e decisões na estrutura	Freitas e Odelius (2018)

	organizacional.	
Visão Sistêmica	Capacidade de compreender a organização como um todo interconectado, integrando diferentes áreas e processos.	Freitas e Odelius (2018)
Habilidade Política e Articulação de Redes	Capacidade de construir e gerenciar relações interpessoais e redes de contato, influenciando e persuadindo para atingir objetivos organizacionais.	Freitas e Odelius (2018)
Atitudes e Valores	Conjunto de atributos pessoais e morais que guiam o comportamento do gerente, alinhados aos valores organizacionais.	Freitas e Odelius (2018)
Conhecimentos e Habilidades Técnicas	Domínio de conhecimentos e habilidades específicas da área de atuação, essenciais para a compreensão e supervisão das atividades operacionais.	Freitas e Odelius (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir dessa perspectiva mais ampla sobre competências gerenciais, destaca-se, no contexto institucional do IBGE, o estudo de Almeida Neto (2018), que investigou como a gestão por competências tem contribuído para o desempenho de servidores em cargos gerenciais na unidade da Paraíba. O autor definiu competências necessárias, classificando-as em organizacionais e individuais. As competências individuais esperadas incluíam ética, domínio técnico, habilidades interpessoais, agilidade, assertividade, orientação para resultados, liderança e capacidade de planejamento e organização.

Este estudo demonstra a relevância do mapeamento de competências, que se baseia na premissa de que o desempenho organizacional é intrínseco às capacidades individuais. Pantoja (2004) destaca-o como um processo sistemático de identificação das competências essenciais para o sucesso de uma função ou organização, visando alinhar capacidades individuais e coletivas a objetivos estratégicos. A relevância do mapeamento reside no diagnóstico do capital intelectual, subsidiando decisões em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e planos de carreira. Brandão e Montezano (2004) salientam que o mapeamento não apenas identifica lacunas, mas valoriza pontos fortes, sendo um processo dinâmico e contínuo.

Uma abordagem participativa, onde os próprios atores são protagonistas na identificação de competências, encontra eco em Brandão e Montezano (2004), que valorizam a construção coletiva. A participação aumenta a legitimidade e aceitação das competências mapeadas, reconhecidas por quem as vivencia.

Após identificação e descrição, o método envolve a validação das competências com pessoas chave da organização, como gestores e especialistas. Finalmente, o mapeamento consolidado permite o diagnóstico das competências (comparando existentes com desejadas para identificar lacunas), subsidiando planos de desenvolvimento e outras ações de gestão de pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a análise da percepção dos chefes de agência do IBGE em relação ao desenvolvimento de suas competências, este estudo é um estudo de caso, que adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo.

As categorias de análise (Quadro 2) foram estabelecidas com base nos objetivos do estudo e na fundamentação teórica da gestão por competências no setor público, servindo como eixo interpretativo para a construção dos instrumentos de coleta e a posterior análise dos dados.

Quadro 2 - Métodos de Pesquisa

Objetivos	Sujeitos de Pesquisa	Coleta de Dados	Categorias de Análise
Identificar quais competências os chefes de Agência do IBGE precisam para exercer sua função.	Chefes das Agências do IBGE do Norte catarinense (3 servidores)	Análise documental (normas, descrições de cargo, leis, produção acadêmica); Grupo focal;	Atribuições e competências
Confrontar as respostas fornecidas pelos chefes de agência com a literatura e com as diretrizes estabelecidas pelo IBGE	Autores	Pesquisa Bibliográfica	Competências gerenciais
Validar as competências por prioridades	Chefes das Agências do IBGE do Norte catarinense (3 servidores)	Formulário eletrônico	Competências Gerenciais

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A coleta e a análise dos dados desta pesquisa foram conduzidas em uma sequência de etapas interligadas, visando à identificação e validação das competências gerenciais. Inicialmente, foi elaborado um roteiro semiestruturado para a condução do grupo focal (Apêndice), concebido para guiar as discussões e extrair as percepções dos participantes. Para assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações, os três participantes desta pesquisa serão identificados, doravante, como E1, E2 e E3. O grupo focal foi dividido em dois encontros. No primeiro, foram abordadas as perguntas de 1 a 7 do roteiro, focando na caracterização do perfil profissional dos chefes de agência e em suas atribuições e percepções sobre a função.

Entre o primeiro e o segundo encontro, os participantes receberam uma atividade intermediária, na qual foram solicitados a identificar, individualmente, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para cada tarefa que eles próprios haviam elencado previamente durante a primeira sessão do grupo focal.

No segundo encontro do grupo focal, as percepções individuais trazidas pelos respondentes sobre esses CHAs foram discutidas coletivamente, permitindo um aprofundamento e uma validação preliminar das competências, além de uma reflexão das respostas às perguntas 8 a 11, abordando o desenvolvimento de competências e principais desafios da função de chefe de agência.

Posteriormente, as informações qualitativas referentes à matriz de competências, geradas a partir das discussões do grupo focal e das atividades individuais, foram condensadas em uma tabela final, organizada e distribuída nas categorias de competências gerenciais propostas por Freitas e Odelius (2018).

Em uma etapa posterior, para validar as percepções sobre as competências gerenciais, um questionário foi aplicado aos chefes de agência. Este instrumento, elaborado com perguntas fechadas e utilizando uma escala Likert de 1 (pouco importante) a 4 (muito importante), apresentou as categorias de competências gerenciais e os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) específicos, previamente identificados a partir das discussões do grupo focal. Os participantes foram solicitados a atribuir um grau de importância a cada item, visando consolidar a percepção coletiva sobre a relevância dessas competências com base em suas vivências. Para a definição do conjunto final de competências gerenciais essenciais, consideraram-se apenas os itens que alcançaram consenso entre os três participantes, critério este que assegurou um reconhecimento compartilhado e de alta relevância para a função, conferindo robustez aos achados da pesquisa. Essas duas técnicas de pesquisa, grupo focal e questionário, permitiu a triangulação dos dados para maior confiabilidade e profundidade das conclusões (Denzin, 1978)

A coleta de dados foi realizada de forma remota, durante o mês de junho/2025 via reuniões na plataforma Teams e formulários eletrônicos. O grupo focal ocorreu em dois encontros, e o questionário foi aplicado com um período de sete dias. A amostragem foi intencional e por conveniência (Patton, 2002), envolvendo os chefes de Agência atuantes na região Norte do estado de Santa Catarina, recorte geográfico justificado pela viabilidade de acesso e capilaridade da estrutura regional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados ao longo da pesquisa, iniciando-se com a contextualização institucional do IBGE e, em seguida, avançando para a interpretação dos resultados à luz dos objetivos do estudo.

4.1 Contexto da Pesquisa: O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Como órgão de Estado, o IBGE orienta suas práticas pela imparcialidade, independência técnica e qualidade das informações produzidas para a sociedade brasileira. Em um ambiente dinâmico, a instituição investe na modernização de seus processos, incorporando inovações tecnológicas e promovendo a integração de registros administrativos, visando maior eficiência, relevância e tempestividade de seus produtos informacionais.

A gestão estratégica do IBGE é guiada pelo Plano Estratégico 2022–2025 (IBGE, 2022), que busca a melhoria contínua da governança, gestão e serviços. Um dos objetivos centrais é o Objetivo Estratégico 15: "Adequar a força de trabalho quantitativa e qualitativamente", demonstrando a preocupação em alinhar o dimensionamento e a qualificação dos recursos humanos às necessidades organizacionais. A Política de Gestão de Pessoas do IBGE (IBGE, 2023) é um pilar para a concretização desse objetivo, estabelecendo diretrizes para a Coordenação de Recursos Humanos. Entre suas competências, destaca-se a proposição, formulação e implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas, que inclui educação corporativa, avaliação de desempenho, mapeamento de competências, gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho. Essa abordagem integrada reafirma o papel estratégico da gestão de pessoas como indutora da capacidade e do desempenho institucional.

Adicionalmente, a Resolução do Conselho Diretor do IBGE nº 84/2022 (IBGE, 2022b) define as competências das Agências, unidades operacionais essenciais do Instituto. Elas são responsáveis por executar e supervisionar a coleta de informações e entrada de dados de pesquisas, levantamentos de Geociências, procedimentos administrativos, disseminação de

informações e representação da Instituição em sua jurisdição. Essas atribuições multifuncionais demandam um conjunto diversificado de competências e alta capacidade de articulação e representação de seus servidores. Todavia, apesar das competências das Agências estarem mencionadas nesta Resolução, as atribuições do chefe de agência ainda não foram descritas.

4.2 Análise e Interpretação dos Resultados

A presente seção dedica-se à apresentação e análise dos resultados obtidos por meio do grupo focal e dos questionários aplicados aos chefes de agência do IBGE na região Norte de Santa Catarina. Os três participantes desta pesquisa foram identificados como E1, E2 e E3. O perfil dos respondentes revela uma considerável experiência institucional e funcional: a média de tempo de serviço no IBGE foi de 16 anos, enquanto a média de atuação na função de chefe de agência foi de 9,33 anos. Tal longevidade demonstra uma vasta experiência dos participantes tanto com a cultura e os processos da Instituição, quanto com as especificidades e desafios inerentes à atividade de chefia em uma agência do IBGE, acumulando um valioso conhecimento tácito crucial para a gestão eficaz (Nonaka; Takeuchi, 1997). Apesar do longo período liderando uma Agência, apenas o entrevistado E2 participou do Programa de Desenvolvimento de Liderança nas Agências (PDLag). A formação ocorreu depois que o mesmo já estava trabalhando na função.

Os dados coletados revelaram um padrão consistente entre os chefes de agência em relação ao seu processo de formação e ao conhecimento de suas atribuições. Quando questionados, os três participantes foram unânimes em afirmar que não receberam nenhuma capacitação formal ao assumir a função. Da mesma forma, não receberam descrição formal das suas atribuições.

Por meio do grupo focal com os chefes de agência, foi possível identificar as principais atividades da função, que foram compiladas e organizadas por categorias, e apresentadas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Atribuições dos Chefes de Agência do IBGE, identificadas no grupo focal

Categoria Principal da Atividade	Atividades Específicas Realizadas
Gestão e supervisão de equipes de pesquisa	Treinamento e capacitação; acompanhamento da execução dos trabalhos de campo; gestão de conflitos e mediação; definição e acompanhamento de rotas; cobrança de produtividade; acompanhamento da coleta; engajamento da equipe; resolução de pendências (entrevistas, recusas); gestão de ponto e frequência; recrutamento e seleção de temporários; fiscalização do trabalho; disseminação de conhecimentos; gestão da ociosidade da equipe.
Gestão administrativa e financeira da agência	Gestão do suprimento de fundos; gestão e controle de materiais (equipamentos, EPIs); gestão da frota de veículos (manutenção, controle); controle de almoxarifado; abertura e fechamento da agência; manutenção predial (limpeza, pequenos reparos); gestão de contratos e convênios.
Comunicação e relacionamento institucional	Comunicação com a Superintendência Estadual; atendimento ao público e informantes (pessoas físicas e jurídicas); representação institucional do IBGE no município; articulação com órgãos locais; disseminação de informações e dados do IBGE; realização de palestras e apresentações; relação com a mídia local.

Resolução de problemas e tomada de decisão	Identificação e resolução de problemas operacionais; tomada de decisão em situações imprevistas; gestão de crises; resolução de problemas interpessoais.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir das atribuições previamente identificadas, procedeu-se ao mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para cada atividade, conforme a percepção dos entrevistados. Subsequentemente, esses CHAs foram condensados e categorizados à luz do modelo teórico de Freitas e Odélius (2018), resultando em uma lista inicial de competências. Para a etapa de validação, essa lista foi submetida aos mesmos entrevistados por meio de um questionário eletrônico, onde cada um atribuiu um grau de importância às competências. Para garantir a relevância e a robustez dos achados, estabeleceu-se como critério que apenas as competências que alcançassem consenso entre os entrevistados, como essenciais, seriam consideradas no produto final desta pesquisa. Dessa forma, foi possível elencar as competências gerenciais necessárias para a função de chefe de agência do IBGE, e a realizar a descrição das mesmas, baseado nas atividades e nas percepções dos entrevistados. O Quadro 4 apresenta as competências e descrições.

Quadro 4 - Competências Gerenciais necessárias para a função de chefe de agência do IBGE

Categoria por Freitas e Cornelius (2018)	Descrição
Conhecimentos Técnicos	Conhecer as legislações pertinentes ao trabalho no IBGE. Saber operar sistemas informatizados. Saber utilizar o Excel. Conhecer as metodologias e os métodos utilizados nas coletas de dados das pesquisas. Conhecer os dados sensíveis e o sigilo da informação. Conhecer a execução prática de cada pesquisa.
Planejamento	Conhecer o planejamento estratégico do IBGE. Conhecer o planejamento das etapas de pesquisas.
Gestão do Conhecimento	Conhecer a criação, busca, registro, avaliação e disseminação de informações, bem como a segurança da informação e a proteção de dados.
Habilidade com Pessoas e Equipes	Conhecer a gestão de pessoas, abrangendo acompanhamento, avaliação de desempenho e feedback. Conhecer as atribuições e capacidades da equipe, as rotinas de RH. Entender de inclusão, diversidade e acessibilidade. Gerenciar, desenvolver e integrar equipes, acompanhando o desempenho da equipe e promovendo um ambiente colaborativo através de empatia, escuta ativa, feedback e reuniões eficazes. Integrar o novo servidor. Identificar a necessidade de capacitação para o servidor. Elaborar e revisar planos de trabalho. Identificar individualidades e alocar pessoas em funções para maior eficiência. Gerenciar renovações, substituições ou desligamentos. Avaliar a execução das demandas pelos servidores. Desenvolver pessoas e estimular o aprendizado contínuo. Respeitar a diversidade. Estar disposto(a) a ouvir e considerar diferentes pontos de vista, além de colaborar e ajudar colegas. Demonstrar pontualidade e assiduidade, espírito de equipe, entusiasmo e energia positiva no ambiente de trabalho. Ter comprometimento com a segurança e conforto dos servidores. Demonstrar empatia.
Orientação para resultados	Conhecer os prazos das pesquisas. Saber priorizar tarefas urgentes versus importantes. Priorizar conteúdos críticos e operacionais. Monitorar prazos e garantir entregas no tempo certo.

Habilidade com mudanças	Adaptar-se rapidamente a mudanças e situações imprevistas. Identificar gargalos. Atuar de forma preventiva em relação a riscos operacionais e logísticos (materiais, pessoais, sazonalidade). Implementar melhorias e inovações.
Tomada de decisão	Tomar decisões fundamentadas em dados e informações confiáveis.
Habilidade para Lidar com Problemas	Identificar falhas e inconsistências operacionais. Saber lidar com pressão, com diferentes perfis de pessoas e com conflitos internos. Identificar gargalos nos processos e propor soluções. Ter paciência para agir cautelosamente.
Análise Crítica	Avaliar cenários, correlacionar fatos, prever gargalos e otimizar processos. Identificar possíveis falhas metodológicas ou de práticas não ideais durante a coleta das pesquisas. Analisar e avaliar o andamento da pesquisa com base na situação conjuntural e nos resultados.
Empoderamento	Delegar tarefas de forma estratégica e distribuir responsabilidades. Ter interesse em participar de processos decisórios e ter confiança na equipe.
Comunicação	Manter postura transparente e honesta nas comunicações, e manter postura respeitosa com colegas, superiores e cidadãos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As competências identificadas estão diretamente relacionadas às atribuições levantadas no Quadro 3, evidenciando uma coerência entre as exigências do cargo e os saberes, habilidades e atitudes necessários para seu pleno desempenho. Essa associação dialoga com a concepção de Zarifian (1999), para quem a competência se manifesta na capacidade de mobilizar recursos diante de situações concretas de trabalho, e com Fleury e Fleury (2001), que a entendem como o saber agir responsável e reconhecido em determinado contexto. A análise conjunta desses elementos permitiu uma triangulação metodológica, em que as atribuições funcionaram como base empírica para a definição das competências, reforçando a ideia de que estas devem refletir as demandas reais da prática profissional. Dessa forma, a presença de indicadores bem delineados nas competências torna-se essencial para assegurar que os servidores estejam efetivamente preparados para executar suas funções com eficácia e responsabilidade, contribuindo para a melhoria dos resultados institucionais.

As competências gerenciais identificadas como essenciais para o exercício da função de chefe de agência no IBGE foram construídas de forma a aglutinar, em cada uma delas, os três elementos fundamentais do modelo CHA — conhecimento, habilidade e atitude. Essa estrutura condensada reflete a complexidade do perfil profissional exigido, em que múltiplas competências se articulam para atender às demandas da gestão de unidades de campo. A variedade e a densidade dessas exigências evidenciam os desafios inerentes ao cargo e reforçam a ideia de que a combinação sinérgica entre esses componentes é crucial para um desempenho eficaz, conforme sustentam Prahalad e Hamel (1990).

A análise comparativa entre as competências gerenciais identificadas na literatura e aquelas mapeadas para a função de chefe de agência do IBGE revela um alinhamento significativo, com adaptações contextualizadas ao ambiente institucional. Na literatura, autores como Boyatzis (1982), McClelland (1973) e Freitas e Odellius (2018) destacam a liderança como uma competência central, enfatizando a capacidade de inspirar equipes e desenvolver pessoas, conceitos que se refletem no mapeamento do IBGE na "Habilidade com Pessoas e Equipes", que inclui gestão de desempenho, feedback e integração de servidores. A comunicação, abordada por Katz (1955) como habilidade de expressar ideias e ouvir

ativamente, aparece no IBGE como postura transparente e respeitosa, reforçando a importância desse atributo tanto na teoria quanto na prática.

O planejamento e organização, tratados por Fayol (1916) como definição de metas e estruturação do trabalho, encontram eco no IBGE por meio do conhecimento do planejamento estratégico e das etapas das pesquisas, além da orientação para resultados, que prioriza prazos e tarefas críticas. A tomada de decisão e resolução de problemas, conforme Mintzberg (1973), são traduzidas no mapeamento como a capacidade de basear decisões em dados confiáveis e identificar soluções para falhas operacionais, demonstrando a aplicação direta desses princípios teóricos.

A visão estratégica e análise crítica, presentes na literatura com contribuições de Katz (1955) e Boyatzis (1982), manifestam-se no IBGE por meio da avaliação de cenários e otimização de processos, embora a "Visão Sistêmica" não seja explicitamente mencionada. O controle e avaliação, conforme Fayol (1916), aparecem indiretamente no acompanhamento de desempenho e feedback, enquanto a habilidade com mudanças, destacada por Freitas e Odélius (2018) como adaptação e inovação, é claramente aplicada no contexto do IBGE para lidar com situações imprevistas e implementar melhorias.

A gestão do conhecimento, conforme a literatura, é tratada no IBGE com foco na segurança da informação e disseminação de dados, enquanto a habilidade com conflitos, abordada por Freitas e Odélius (2018), aparece no mapeamento como paciência e cautela no trato de desavenças. Atitudes e valores, como respeito à diversidade e empatia, são comuns a ambas as fontes, assim como os conhecimentos técnicos, que no IBGE são especificados em legislações e metodologias de pesquisa.

Nota-se, porém, que algumas competências da literatura, como negociação e habilidade política, não são explicitamente citadas no mapeamento do IBGE, possivelmente por serem menos relevantes no contexto mapeado. Em contrapartida, o IBGE enfatiza aspectos operacionais e valores institucionais, como transparência e comprometimento, que refletem demandas específicas do setor público. Essa comparação demonstra que as competências gerenciais teóricas são amplamente aplicáveis na prática, ainda que com nuances adaptadas ao ambiente organizacional, reforçando a validade dos modelos clássicos e contemporâneos em contextos reais de gestão.

A análise dessas competências, em conjunto com os relatos dos chefes de Agência durante a entrevista, oferece um panorama crítico sobre as expectativas da função e a realidade do suporte institucional, que se manifesta em aspectos como a disponibilidade de recursos humanos, a qualidade da capacitação e a cultura de apoio dos níveis hierárquicos superiores.

A lista ainda enfatiza uma robusta base técnica e operacional. O chefe de agência deve conhecer as legislações pertinentes, saber operar sistemas informatizados e Excel, conhecer metodologias de pesquisa, o sigilo da informação e a execução prática de cada levantamento. Além disso, conhecer o planejamento estratégico do IBGE e das etapas de pesquisa, bem como a gestão do conhecimento, são cruciais para o alinhamento e o desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997).

Essa demanda por um vasto arcabouço de informações reflete a natureza do IBGE como uma instituição técnica e de coleta de dados. No entanto, essa demanda por um conhecimento aprofundado nem sempre é acompanhada pelo suporte institucional adequado em termos de qualidade da capacitação. Conforme E1, os treinamentos são muitas vezes "bem teóricos e superficiais (como EAD lá)", não promovendo o "desenvolvimento amplo mesmo" ou um conhecimento "muito aprofundado, muito humanizado". Isso sugere que a aquisição desses conhecimentos essenciais ocorre primariamente na prática, sem o suporte formal contínuo necessário.

Os achados demonstram que o chefe de agência deve ter perfil de um gestor altamente resiliente e proativo. A Habilidade com Pessoas e Equipes é central, exigindo capacidade de gerenciar, desenvolver e integrar equipes, promover um ambiente colaborativo, identificar necessidades de capacitação, acompanhar desempenho e oferecer feedback. No entanto, essa demanda colide com a disponibilidade de recursos humanos e a cultura de apoio institucional. E2, por exemplo, expressou a necessidade de mais servidores para dividir a tomada de decisão. Isso sugere que, embora a equipe possa incluir temporários para interações diárias e o desenvolvimento de habilidades interpessoais, a carência de pessoal efetivo e a ausência de um suporte mais estratégico, inclusive da gerência, limitam a tomada de decisão compartilhada e aumentam o isolamento da chefia.

Outras competências críticas para a chefia de agência no IBGE incluem Orientação para resultados, Habilidade com mudanças, Tomada de decisão, Habilidade para Lidar com Problemas e Análise Crítica. Essas competências se alinham à descrição da função como estar "na ponta" e gerenciar uma vasta gama de questões complexas. Conforme E3, essa posição envolve "questões bem sensíveis" e um grande peso na tomada de decisões, especialmente quando há menos efetivos na agência, o que ressalta a importância de um apoio para dividir a tomada de decisão e a necessidade de mais efetivos para aliviar a carga e a complexidade dos desafios diários. A experiência de E1, que enfrentou dificuldades no apoio dos níveis superiores, exemplifica a constante demanda por essas habilidades em um ambiente onde o suporte institucional é, por vezes, percebido como oposição em vez de colaboração, levando à exaustão e à necessidade de encontrar soluções de forma autônoma.

Empoderamento, que envolve delegar tarefas e distribuir responsabilidades, é uma resposta direta à sobrecarga sentida por E3, que anseia por "mais uma outra pessoa" para "compartilhar essas responsabilidades", revelando uma carência de recursos humanos adequados para a distribuição de tarefas. Contudo, a cultura de apoio dos níveis hierárquicos superiores é frequentemente questionada pelos entrevistados. O apelo por "empatia" foi um tema recorrente, com E1 mencionando a ausência "de empatia" por parte das instâncias superiores e E2 afirmando que "empatia é uma palavra muito importante no IBGE de hoje". E3 corroborou, observando que a gerência muitas vezes se concentra em "parte administrativa e protocolos", negligenciando o apoio prático e empático, o que impacta diretamente o bem-estar e a capacidade de atuação das chefias.

A expectativa de ter interesse em participar de processos decisórios e ter confiança na equipe (Empoderamento) reflete o desejo por uma gestão mais horizontal e colaborativa que nem sempre é percebida vinda dos níveis hierárquicos superiores, alinhando-se aos princípios do empoderamento como fator de engajamento e satisfação no trabalho (Spreitzer, 1995).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O mapeamento realizado revelou um perfil de liderança altamente demandante, que exige conhecimento institucional, expertise na gestão de pessoas e processos, e inteligência emocional e resiliência. Contudo, a análise qualitativa das entrevistas expõe uma dissonância significativa: embora a proficiência nessas competências seja intrínseca ao bom desempenho da função, os chefes frequentemente se percebem isolados e confrontados por barreiras institucionais sistêmicas.

Há uma visão crítica quanto à falta de empatia das instâncias superiores, mas há elementos que sugerem que essa situação reflete um problema crônico e sistêmico que permeia os cargos e funções gerenciais da instituição. Revela-se um cenário onde a própria estrutura organizacional — marcada por processos burocratizados, pela ausência de formalização das

atribuições e falta de capacitação adequada em todos os níveis gerenciais, o que desde o início dificulta o domínio da função e a atuação do servidor, e uma cultura que não prioriza o suporte ativo — limita a atuação eficaz e o bem-estar dos chefes.

A ausência de mecanismos formais de apoio, somada à sobrecarga imposta pela insuficiência de recursos humanos, gera um ambiente de desgaste e exaustão, impulsionando a busca por redes informais de apoio devido à inexistência ou ineficácia dos canais formais. Para a gestão estratégica de pessoas do IBGE, esta realidade aponta para uma necessidade premente de reavaliar e alinhar os processos de seleção para cargos gerenciais, avaliação e, fundamentalmente, de desenvolvimento e suporte gerencial, visando fomentar um ambiente onde essas competências possam ser plenamente exercidas e cultivadas.

Essa perspectiva reforça a necessidade urgente da identificação das competências gerenciais necessárias aos chefes de Agência do IBGE, sem o qual a Instituição fica incapaz de atuar na solução eficaz dos problemas relatados. Nessa linha, esse trabalho mapeou as competências gerenciais, abordadas nas dimensões de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, o que representa um primeiro e fundamental esforço no sentido de integrá-las a um modelo de gestão por competências.

Tomando como base as categorias de competências gerenciais propostas por Freitas e Odelius (2018), identificou-se as seguintes competências, consideradas como essenciais, para a função de chefe de agência do IBGE: Conhecimentos Técnicos, Planejamento, Gestão do Conhecimento, Habilidade com Pessoas e Equipes, Orientação para resultados, Habilidade com mudanças, Tomada de decisão, Habilidade para Lidar com Problemas, Análise Crítica, Empoderamento e Comunicação.

A formalização e integração dessas competências aos processos de gestão de pessoas, incluindo seleção, avaliação, desenvolvimento (inclusive no PDLag) e sucessão, são cruciais para assegurar que os profissionais na função de chefe de agência possuam o perfil adequado e que seu desenvolvimento profissional seja alinhado continuamente às necessidades da organização e do cargo.

Diante desse cenário e das conclusões apresentadas, propõem-se adicionalmente, para suprir as lacunas identificadas e promover o aprimoramento constante das chefias de agência, fortalecer o desenvolvimento e a capacitação contínua. Isso pode ser alcançado por meio da criação de um instrumento de autoavaliação baseado nas competências mapeadas, permitindo que cada chefe de agência identifique seu patamar atual de formação e suas lacunas de desenvolvimento de competências.

Nossos achados revelam que, apesar de sua importância, o PDLag – Programa de Desenvolvimento de Liderança nas Agências – ainda não foi amplamente disseminado de forma compulsória entre todos os gestores de agências do IBGE. Essa lacuna na implementação representa um desafio que necessita de atenção. É fundamental que o Instituto investigue as razões por trás dessa situação. Compreender os obstáculos à disseminação e à obrigatoriedade do PDLag permitirá que o programa alcance seu potencial máximo. Ao capacitar líderes, o IBGE não só melhora o ambiente de trabalho, mas também otimiza o desempenho organizacional, atendendo às necessidades expressas pelos próprios chefes de agência.

Além disso, é essencial que essa iniciativa evolua para um programa de formação e reciclagem contínua para chefes de agência. Iniciado com o PDLag, esse novo ciclo de desenvolvimento deveria ter uma periodicidade definida e ser de cumprimento obrigatório. Desse modo, as chefias seriam mantidas constantemente atualizadas, profissionalizadas e capacitadas para enfrentar os desafios dinâmicos de suas funções.

Sugere-se também a identificação e divulgação de formações e capacitações, especialmente aquelas ofertadas por instituições como a Escola Nacional de Administração

Pública (ENAP), indicando trilhas de aprendizagem específicas para cada competência, o que permitiria aos chefes o autodesenvolvimento e forneceria subsídios para que gestores superiores possam orientar a capacitação de suas equipes.

Considerando os relatos de isolamento, burocracia e de necessidade de um apoio mais empático e acessível por parte da gestão, é igualmente importante que o IBGE promova ativamente uma cultura organizacional que valorize o suporte mútuo e a comunicação aberta entre os diferentes níveis hierárquicos. Isso pode envolver o incentivo a uma postura mais acessível e empática por parte das instâncias superiores, conforme a demanda apresentada. Adicionalmente, deve-se avaliar a implementação de mecanismos de apoio psicossocial e humano para os Chefes de Agência e suas equipes, considerando o alto nível de estresse e desgaste inerente à função.

Para pesquisas futuras, visando aprofundar o entendimento e a aplicabilidade deste estudo, sugere-se que o mapeamento de competências aqui desenvolvido seja aplicado a um grupo maior de Chefes de Agência do IBGE, a fim de validar e refinar os resultados obtidos, conferindo maior generalização dos achados.

Recomenda-se também que se estabeleça um processo de revisão periódica deste mapeamento, considerando a natureza dinâmica das competências e as constantes mudanças no ambiente de trabalho e nas demandas do IBGE, para garantir que as competências essenciais continuem alinhadas às necessidades organizacionais em evolução.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, Hélio Santa Cruz. **Contribuições da gestão por competências na administração pública**: um estudo no IBGE-PB. 2013. 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2018.

BOYATZIS, Richard Earl. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão por competências**: instrumentos, aplicações e desafios. Brasília: UnB, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; MONTEZANO, Lara. Competências: definição e mapeamento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo para o século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 43–62.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 37, p. 3, 24 fev. 2006.

DENZIN, Norman Kent. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill, 1978.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990. (Original publicado em 1916).

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 44-49, jan./mar. 2018.

IBGE. **Plano Estratégico 2022–2025**: revisão 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

IBGE. **Resolução CD-IBGE nº 84, de 3 de novembro de 2022**. Define as competências das unidades organizacionais das Superintendências Estaduais – SESSs. Rio de Janeiro: IBGE, 2022b.

IBGE. **Resolução CD-IBGE nº 11, de 30 de junho de 2023**: institui a Política de Gestão de Pessoas do IBGE. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Politica_de_Gestao_de_Pessoas.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

KAPLAN, Robert Steven; NORTON, David Paul. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Robert Lee. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, Boston, v. 33, n. 1, p. 33-42, 1955.

LE BOTERF, Guy. **Construir as competências individuais e coletivas**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David Clarence. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1–14, jan. 1973.

MENDES, Ana Magnólia; LEITE, Neila de Souza. **Competências gerenciais na administração pública**: um modelo para gestores públicos federais. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 64, n. 2, p. 207–224, abr./jun. 2013.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Maria Aparecida de. **Gestão por competências no setor público**. 2. ed. Brasília: ENAP, 2015.

PANTOJA, Maria Júlia. **Competências: uma nova visão da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2004.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79–91, maio/jun. 1990.

SPREITZER, Gretchen Marie. **Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation**. Academy of Management Journal, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, out. 1995.

APÊNDICE

Roteiro de Grupo Focal com Chefes de Agência – Versão Semiestruturada

Abertura

Boa tarde! Agradeço muito pela sua participação neste grupo focal. Nosso objetivo é compreender melhor a sua experiência como Chefe de Agência, os desafios enfrentados na função, as condições de trabalho e as competências necessárias para o bom desempenho do cargo.

Este é um espaço seguro e de escuta. As informações compartilhadas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. Sinta-se à vontade para falar livremente. Não há respostas certas ou erradas — queremos ouvir a sua vivência.

Etapa 1 – Perfil Profissional

1. Qual é o seu cargo efetivo atual no IBGE?
2. Há quanto tempo você trabalha no IBGE?
3. E há quanto tempo exerce a função de Chefe de Agência?
4. Você recebeu algum tipo de capacitação ao assumir essa função?
5. Se sim, poderia nos contar como foi essa formação?

Etapa 2 – Atribuições e Percepção sobre a Função

6. Quando assumiu a chefia, você recebeu alguma descrição formal das suas atribuições?
 - 6.1. Se sim, de que forma isso aconteceu?
 - 6.2. Se não, como ficou sabendo das suas responsabilidades?
7. Com base na sua experiência, quais são as principais atividades ou tarefas que você realiza como Chefe de Agência?

Etapa 3 – Mapeamento de Competências por Atividade

Agora, vamos analisar cada uma dessas tarefas que vocês listaram. Para cada uma, pensemos juntos:

- Quais conhecimentos são necessários para realizá-la?
- Quais habilidades são importantes?

- E quais atitudes são esperadas?

Matriz de Mapeamento de Competências por Atividade

Instruções para Preenchimento:

- **Atividade/Tarefa da Função:** Descreva de forma objetiva o que o servidor realiza no dia a dia.
- **Conhecimentos:** Informações, normas, conteúdos técnicos ou institucionais necessários para a execução da atividade.
- **Habilidades:** Capacidades práticas, cognitivas ou interpessoais necessárias para executar a tarefa com eficácia.
- **Atitudes:** Posturas, valores e comportamentos esperados durante a realização da tarefa.

Nº	Atividade/Tarefa da Função	Conhecimentos Necessários (Saber)	Habilidades Requeridas (Saber Fazer)	Atitudes Esperadas (Querer Fazer)
1				
2				

Etapa 4 – Reflexão sobre o Desenvolvimento das Competências

8. As competências que você identificou como importantes foram desenvolvidas por meio de capacitações estruturadas?
- 8.1. Se sim, como foi essa formação? Ela foi útil?
 - 8.2. Se não, qual você acredita ser o motivo?
- Falta de oferta institucional
 - Falta de incentivo ou estímulo
 - Desinteresse ou falta de tempo
 - Não sente necessidade
 - Outro (especifique)
9. Quais são os principais desafios que você enfrenta na chefia? Poderia compartilhar um exemplo prático?
10. Que tipo de apoio institucional você considera fundamental para melhorar seu desempenho como Chefe de Agência?
- Encerramento
11. Para finalizar: há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como Chefe de Agência? Alguma sugestão ou comentário sobre o papel da liderança no IBGE?

Agradeço mais uma vez pela sua participação e contribuição! Seu relato é essencial para que possamos compreender melhor a realidade da chefia nas agências.