

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

LUCILEILA DO ROSÁRIO QUEIROZ

GESTÃO PÚBLICA: COMPETÊNCIAS RELEVANTES DO NÍVEL DE COMANDO DA  
PREFEITURA REGIONAL PERUS

São Paulo  
Março/2018

LUCILEILA DO ROSÁRIO QUEIROZ

GESTÃO PÚBLICA: COMPETÊNCIAS RELEVANTES DO NÍVEL DE COMANDO DA  
PREFEITURA REGIONAL PERUS

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Março/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS

Q3

Queiroz, Lucileila do Rosário

Gestão pública: competências relevantes do nível de comando da Prefeitura Regional Perus / Lucileila do Rosário Queiroz. – São Paulo : CPS, 2018.  
204 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Sistemas produtivos. 2. Administração pública. 3. Gestão pública por resultados. 4. Gestão por competências - setor público. 5. Competências gerenciais e individuais. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

LUCILEILA DO ROSÁRIO QUEIROZ

GESTÃO PÚBLICA: COMPETÊNCIAS RELEVANTES DO NÍVEL DE COMANDO DA  
PREFEITURA REGIONAL PERUS



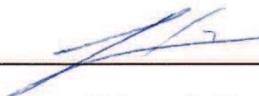
---

Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Orientador



---

Prof. Dr. Luiz Teruo Kawamoto Júnior  
Membro



---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Membro

São Paulo, 20 de março de 2018

Aos meus filhos Felipe e Fernando que são a  
minha inspiração, a fonte e o objetivo de todo  
o meu trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos Felipe e Fernando pela paciência e compreensão durante minhas constantes ausências para a construção deste estudo.

Ao professor Dr. Roberto Kanaane, que brilhantemente me orientou durante o desenvolvimento deste trabalho, agradeço pelos conhecimentos compartilhados, pelo direcionamento da pesquisa, pela disponibilidade e atenção ilimitadas e pelo grande incentivo.

Aos demais professores do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza, que em muito contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional, por meio dos conhecimentos compartilhados durante o curso.

Aos colegas da 4ª turma do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza, que também colaboraram para a finalização deste trabalho, e em especial à Claudia Feijó, pela parceria na elaboração de produções científicas.

Aos funcionários da Prefeitura Regional Perus que cooperaram direta ou indiretamente para esta produção e pela participação na pesquisa, e especialmente à Supervisora de Gestão de Pessoas, Nilza Rocha Filha, pela disponibilização de dados e informações imprescindíveis à conclusão da investigação e para a sustentação dos argumentos apresentados.

Aos meus queridos, irmão Claudinei Queiroz e sobrinha Yara Patrícia, que me ajudaram na revisão textual e na compreensão de alguns conceitos necessários à construção deste estudo.

“Bem aventurado o homem que acha  
sabedoria, e o homem que adquire  
conhecimento.”

(Provérbios 3:13)

“A sabedoria é a coisa principal; adquira, pois,  
a sabedoria; sim, com tudo o que possues  
adquire o conhecimento.”

(Provérbios 4:7)

## RESUMO

QUEIROZ, L. R. **Gestão pública: competências relevantes do nível de comando da Prefeitura Regional Perus**. 204 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

O presente estudo teve como objetivo geral caracterizar o quadro de competências dos servidores do nível de comando da Prefeitura Regional Perus, tanto na visão dos gestores, quanto na dos funcionários, em vista das competências gerenciais e individuais consideradas pela literatura pertinente ao tema, as quais são essenciais ao alcance de um alto desempenho. No que diz respeito aos objetivos específicos: caracterizar as competências da Prefeitura Regional Perus; levantar junto aos servidores, a visão existente sobre o grau de importância das competências gerenciais e individuais do nível de comando; e comparar as respostas do nível de comando e dos subordinados com relação aos graus de domínio e importância das competências gerenciais. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. Para a fundamentação teórica foi utilizada pesquisa bibliográfica, documental e na legislação. Os dados empíricos foram coletados pela utilização de observação participante e aplicação de dois questionários semiestruturados e embasados no referencial teórico, no problema e objetivos da pesquisa; o primeiro questionário continha perguntas de autoavaliação acerca das competências gerenciais e individuais e foi respondido pelos servidores que ocupam cargos de comando, o segundo mensurou a percepção dos subordinados, quanto às competências gerenciais da sua chefia imediata. Como resultado foi possível identificar que: das 17 competências gerenciais, o nível de comando possui duas, “aprender a aprender” e “vitalidade” e 15 foram consideradas como “não dominadas”, precisando de aperfeiçoamento; e das 11 competências individuais investigadas, eles têm o domínio de 10, sendo “desenvolvimento de liderança” a única competência que necessita desenvolvimento, alcançando-se, assim, o objetivo geral deste estudo. As competências organizacionais da instituição foram identificadas por meio de pesquisa na legislação que trata da criação, regulamentação e funcionamento das Prefeituras Regionais, atingindo-se com isto, o primeiro objetivo específico. O segundo objetivo específico foi alcançado, pois de acordo com a pesquisa, todas as 17 competências gerenciais foram consideradas pelos respondentes como “necessárias” e das 11 competências individuais, dez foram consideradas como “necessárias” e uma (“trabalho em equipe”) como “imprescindível”. O terceiro objetivo específico também foi realizado, pois em duas competências, “aprender a aprender” e “vitalidade”, tanto os ocupantes dos cargos de comando, quanto os subordinados consideraram-nas como “dominadas”; nas demais, no total de 15, houve divergência entre as visões do nível de comando e dos subordinados, pois enquanto os ocupantes dos cargos de comando consideraram que dominavam as competências, os subordinados entenderam que não há o pleno domínio. Os resultados demonstraram que não é tão simples implementar o modelo de gestão de pessoas com base em competências nos órgãos públicos, ao se tratar da transposição do modelo utilizado em empresas privadas, pois é necessária uma ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública, o que se caracteriza como um processo moroso, demandando uma dedicação da organização por períodos de médio e longo prazos.

**Palavras-chave:** Sistemas produtivos; administração pública; gestão pública por resultados; gestão por competências no setor público; competências gerenciais e individuais.

## ABSTRACT

QUEIROZ, L. R. **Gestão pública: competências relevantes do nível de comando da Prefeitura Regional Perus.** 204 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

The overall purpose of this study was to characterize the competences framework of the command level servers of the Perus Regional City Hall, in the view of managers and employees, based on the managerial and individual competences considered in the pertinent literature, as essential to the achievement of high performance. As specific objectives: to characterize the competences of Perus Regional City Hall; to raise with the servers the existing view on the degree of importance of the managerial and individual competences of the command level; and to compare the answers of the command level and subordinates according to the degrees of dominance and importance of managerial competences. The study was carried out through qualitative and quantitative researches, with a descriptive approach in conjunction with a case study. For the theoretical basis was used bibliographical, documentary and legislation researches. Empirical data were collected through the use of participant observation and the application of two semi-structured questionnaires based on the theoretical framework, problem and research objectives; the first questionnaire contained self-evaluation questions about managerial and individual competences and it was answered by command level servers, the second measured the perception of subordinates as of the managerial competences of their immediate leadership. As a result it was possible to identify that: of the 17 managerial competences, the command level has two, "learn to learn" and "vitality", and 15 were considered as "non-dominated", in need of improvement; and the 11 individual competences investigated, they have the mastery of 10, being "leadership development" the only competence that needs development, thus achieving the general objective of this study. The organizational competences of the institution were identified through research in the legislation that deals with the creation, regulation and operation of the Regional City Halls, achieving with this the first specific objective. The second specific goal was also achieved because, according to the research, all 17 managerial competences were considered by the respondents as "necessary" and of the 11 individual competences, ten were considered as "necessary" and one ("teamwork") as "essential". The third specific objective was also accomplished, because in two competences, "learning to learn" and "vitality", both command and subordinate occupants considered them as "mastered"; in the others, a total of 15, there was a divergence between the visions of the command level and the subordinates, because while the occupants of the command positions considered that they mastered the competences, subordinates understood that there is no full mastery. The results showed that it is not so simple to implement the people management model based on competences in public agencies, when the model used in private companies is transposed, since it is necessary to break with the existing paradigms such as managerial standards, cultural traits and the historical formation of the public administration, which is characterized as a lengthy process, demanding a dedication of the organization for medium and long periods.

**Keywords:** Productive system; public administration; public management by results; management by competences in the public sector; management and individual competences.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que influenciam a Gestão por Resultados nos órgãos públicos.....	46
Quadro 2 - Competências individuais .....	58
Quadro 3 - Competências Gerenciais .....	61
Quadro 4 – Fatores que devem ser considerados para a definição das competências organizacionais .....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 1: competência - aprender a aprender .....	88
Tabela 2 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 2: competência - criar visões compartilhadas .....	92
Tabela 3 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 3: competência - planejar e conduzir mudanças .....	96
Tabela 4 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 4: competência - colaboração ambiental.....	99
Tabela 5 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 5: competência - análise organizacional .....	102
Tabela 6 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 6: competência - configuração organizacional .....	106
Tabela 7 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 7: competência - potencialização de si e do outro .....	110
Tabela 8 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 8: competência – vitalidade .....	113
Tabela 9 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 9: competência – posicionar a unidade/departamento .....	116
Tabela 10 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 10: competência – identificar mudanças externas .....	120
Tabela 11 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 11: competência – integrar a equipe .....	124
Tabela 12 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 12: competência – avaliar pessoas.....	127
Tabela 13 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 13: competência – desenvolver equipes .....	131
Tabela 14 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 14: competência – envolver a equipe.....	135
Tabela 15 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 15: competência – estabelecer objetivos.....	138
Tabela 16 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 16: competência – fixar as prioridades .....	141
Tabela 17 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 17: competência – enfrentar forças externas .....	145
Tabela 18 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 18: competência – comunicação pessoal .....	147

Tabela 19 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 19: competência – colaboração.....	148
Tabela 20 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 20: competência – resolução de problemas .....	149
Tabela 21 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 21: competência – raciocínio criativo .....	151
Tabela 22 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 22: competência – conhecimento tecnológico .....	152
Tabela 23 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 23: competência – adaptação das diretrizes organizacionais.....	154
Tabela 24 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 24: competência – desenvolvimento da liderança .....	156
Tabela 25 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 25: competência – autogerenciamento da carreira.....	157
Tabela 26 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 26: competência – resolução conjunta de problemas .....	159
Tabela 27 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 27: competência – relacionamento interpessoal .....	160
Tabela 28 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 28: competência – trabalhar em equipe .....	162
Tabela 29 - Grau de “domínio” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando .....	163
Tabela 30 - Grau de “importância” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos ocupantes dos cargos de comando .....	164
Tabela 31 – Comparação entre os graus de “domínio” e “importância” – competências gerenciais.....	166
Tabela 32 - Comparação entre os graus de “domínio” e “importância” – competências individuais .....	167
Tabela 33 – Comparação entre os resultados das respostas do nível de comando e dos subordinados - “domínio”.....	169
Tabela 34 – Comparação entre os resultados das respostas do nível de comando e dos subordinados - “importância”.....	170

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 e 2 – Idade dos respondentes (geral).....	78
Gráficos 3 e 4 – Idade dos respondentes (nível de comando) .....	79
Gráficos 5 e 6 - Idade dos respondentes (subordinados).....	79
Gráficos 7 e 8 – Gênero dos respondentes (geral).....	80
Gráficos 9 e 10 – Gênero dos respondentes (nível de comando) .....	80
Gráficos 11 e 12 – Gênero dos respondentes (subordinados) .....	80
Gráficos 13 e 14 – Tempo de serviço no setor público (geral).....	81
Gráficos 15 e 16 - Tempo de serviço no setor público (nível de comando).....	81
Gráficos 17 e 18 - Tempo de serviço no setor público (subordinados).....	82
Gráficos 19 e 20 – Tempo de serviço no departamento/unidade (subordinados) .....	82
Gráficos 21 e 22 – Grau de instrução dos respondentes (geral) .....	83
Gráficos 23 e 24 – Grau de instrução dos respondentes (nível de comando).....	83
Gráficos 25 e 26 – Grau de instrução dos respondentes (subordinados).....	84
Gráficos 27 e 28 – Tempo que o respondente ocupa cargo de comando .....	84
Gráficos 29 e 30 – Quantidade de subordinados .....	85
Gráficos 31, 32 e 33 – Competência: aprender a aprender (total).....	86
Gráficos 34, 35 e 36 – Competência: aprender a aprender (nível de comando).....	87
Gráficos 37, 38 e 39 – Competência: aprender a aprender (subordinados).....	87
Gráficos 40, 41 e 42 – Competência: criar visões compartilhadas (geral) .....	89
Gráficos 43, 44 e 45 – Competência: criar visões compartilhadas (nível de comando).....	90
Gráficos 46, 47 e 48 – Competência: criar visões compartilhadas (subordinados).....	91
Gráficos 49, 50 e 51 – Competência: planejar e conduzir transições (geral) .....	93
Gráficos 52, 53 e 54 – Competência: planejar e conduzir transições (nível de comando).....	94
Gráficos 55, 56 e 57 – Competência: planejar e conduzir transições (subordinados).....	94
Gráficos 58, 59 e 60 – Competência: colaboração ambiental (geral).....	97
Gráficos 61, 62 e 63 – Competência: colaboração ambiental (nível de comando) .....	97
Gráficos 64, 65 e 66 – Competência: colaboração ambiental (subordinados) .....	98
Gráficos 67, 68 e 69 – Competência: análise organizacional (geral) .....	100
Gráficos 70, 71 e 72 – Competência: análise organizacional (nível de comando).....	101
Gráficos 73, 74 e 75 – Competência: análise organizacional (subordinados).....	101
Gráficos 76, 77 e 78 – Competência: configuração organizacional (geral) .....	104
Gráficos 79, 80 e 81 – Competência: configuração organizacional (nível de comando).....	104

Gráficos 82, 83 e 84 – Competência: configuração organizacional (subordinados).....	105
Gráficos 85, 86 e 87 – Competência: potencialização de si e dos outros (geral) .....	107
Gráficos 88, 89 e 90 – Competência: potencialização de si e dos outros (nível de comando) .....	108
Gráficos 91, 92 e 93 – Competência: potencialização de si e dos outros (subordinados).....	109
Gráficos 94, 95 e 96 – Competência: vitalidade (geral) .....	111
Gráficos 97, 98 e 99 – Competência: vitalidade (nível de comando).....	111
Gráficos 100, 101 e 102 – Competência: vitalidade (subordinados).....	112
Gráficos 103, 104 e 105 – Competência: posicionar a unidade/departamento (geral).....	114
Gráficos 106, 107 e 108 – Competência: posicionar a unidade/departamento (nível de comando).....	115
Gráficos 109, 110 e 111 – Competência: posicionar a unidade/departamento (subordinados) .....	115
Gráficos 112, 113 e 114 – Competência: identificar mudanças externas (geral) .....	117
Gráficos 115, 116 e 117 – Competência: identificar mudanças externas (nível de comando) .....	118
Gráficos 118, 119 e 120 – Competência: identificar mudanças externas (subordinados).....	119
Gráficos 121, 122 e 123 – Competência: integrar a equipe (geral).....	121
Gráficos 124, 125 e 126 – Competência: integrar a equipe (nível de comando) .....	122
Gráficos 127, 128 e 129 – Competência: integrar a equipe (subordinados).....	123
Gráficos 130, 131 e 132 – Competência: avaliar pessoas (geral).....	125
Gráficos 133, 134 e 135 – Competência: avaliar pessoas (nível de comando) .....	125
Gráficos 136, 137 e 138 – Competência: avaliar pessoas (subordinados) .....	126
Gráficos 139, 140 e 141 – Competência: desenvolver equipes (geral) .....	128
Gráficos 142, 143 e 144 – Competência: desenvolver equipes (nível de comando).....	129
Gráficos 145, 146 e 147 – Competência: desenvolver equipes (subordinados).....	130
Gráficos 148, 149 e 150 – Competência: envolver a equipe (geral) .....	132
Gráficos 151, 152 e 153 – Competência: envolver a equipe (nível de comando).....	133
Gráficos 154, 155 e 156 – Competência: envolver a equipe (subordinados) .....	133
Gráficos 157, 158 e 159 – Competência: estabelecer objetivos (geral) .....	136
Gráficos 160, 161 e 162 – Competência: estabelecer objetivos (nível de comando).....	136
Gráficos 163, 164 e 165 – Competência: estabelecer objetivos (subordinados).....	137
Gráficos 166, 167 e 168 – Competência: fixar as prioridades (geral).....	139
Gráficos 169, 170 e 171 – Competência: fixar as prioridades (nível de comando) .....	140
Gráficos 172, 173 e 174 – Competência: fixar as prioridades (subordinados).....	140
Gráficos 175, 176 e 177 – Competência: enfrentar forças externas (geral) .....	142

Gráficos 178, 179 e 180 – Competência: enfrentar forças externas (nível de comando).....	143
Gráficos 181, 182 e 183 – Competência: enfrentar forças externas (subordinados).....	144
Gráficos 184, 185 e 186 – Competência: comunicação pessoal.....	146
Gráficos 187, 188 e 189 – Competência: colaboração .....	147
Gráficos 190, 191 e 192 – Competência: resolução de problemas.....	149
Gráficos 193, 194 e 195 – Competência: raciocínio criativo .....	150
Gráficos 196, 197 e 198 – Competência: conhecimento tecnológico .....	152
Gráficos 199, 200 e 201 – Competência: adaptação das diretrizes organizacionais .....	153
Gráficos 202, 203 e 204 – Competência: desenvolvimento da liderança.....	155
Gráficos 205, 206 e 207 – Competência: autogerenciamento da carreira.....	157
Gráficos 208, 209 e 210 – Competência: resolução conjunta de problemas.....	158
Gráficos 211, 212 e 213 – Competência: relacionamento interpessoal.....	160
Gráficos 214, 215 e 216 – Competência: trabalhar em equipe.....	161
Gráfico 217 – Diagrama de dispersão: relação entre os graus de domínio e importância (competências gerenciais).....	167
Gráfico 218 - Diagrama de dispersão: relação entre os graus de domínio e importância (competências individuais).....	168

## LISTA DE SIGLAS

CAF	Coordenadoria de Administração e Finanças
CAT	Centro de Apoio ao Trabalhador
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONPRESP	Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo
CPDU	Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano
CPO	Coordenadoria de Projetos e Obras Novas
CV	Coefficiente de Variação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
<i>DEG</i>	<i>Digital-Era Governance</i>
D	Domínio
DP	Desvio-padrão
ENW	Estado Neo Weberiano
GCM	Guarda Civil Metropolitana
I	Importância
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPREM	Instituto de Previdência Municipal de São Paulo
MARE	Ministério Da Administração Federal e Reforma do Estado
N	Lacuna
<i>NPM</i>	<i>New Public Management</i>
NSP	Novo Serviço Público
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil
OSs	Organizações Sociais
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
<i>PVM</i>	<i>Public Value Management</i>
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SEHAB	Secretaria Municipal de Habitação
SEMOR	Secretaria de Modernização

SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SIMPROC	Sistema Municipal de Processos
SPTRANS	São Paulo Transporte S.A.
STF	Supremo Tribunal Federal
VAR	Variância

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>Questão de pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>22</b>
<b>1 A GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>23</b>
<b>1.1 Estado: características, composição e atribuições</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2 Administração pública: características</b> ... ..	<b>31</b>
<i>1.2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</i> .....	<i>32</i>
<i>1.2.1.1 Administração pública no Brasil</i> .....	<i>39</i>
<i>1.2.2 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS</i> .....	<i>43</i>
<i>1.2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO</i> .....	<i>46</i>
<i>1.2.3.1 Características da gestão de pessoas específicas dos órgãos públicos</i> .....	<i>48</i>
<i>1.2.3.2 Gestão por competências</i> .....	<i>51</i>
<i>1.2.3.2.1 Conceitos de competência</i> .....	<i>52</i>
<i>1.2.3.2.2 Competências individuais</i> .....	<i>55</i>
<i>1.2.3.2.3 Competências coletivas – equipes de trabalho</i> .....	<i>56</i>
<i>1.2.3.2.4 Competências gerenciais</i> .....	<i>58</i>
<i>1.2.3.2.5 Competências organizacionais</i> .....	<i>62</i>
<i>1.2.3.2.6 Gestão por competências no setor público</i> .....	<i>63</i>
<b>2 OBJETO DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>66</b>
<b>2.1 Perfil da organização</b> .....	<b>66</b>
<i>2.1.1 ATRIBUIÇÕES</i> .....	<i>69</i>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>74</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>78</b>
<b>4.1 Perfil dos respondentes</b> .....	<b>78</b>
<b>4.2 Mapeamento das competências do nível de comando</b> .....	<b>85</b>
<i>4.2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</i> .....	<i>85</i>
<i>4.2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</i> .....	<i>145</i>
<i>4.2.3 RESULTADOS DAS RESPOSTAS ACERCA DOS GRAUS DE “DOMÍNIO” E “IMPORTÂNCIA” DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INDIVIDUAIS DO NÍVEL DE COMANDO</i> .....	<i>162</i>
<i>4.2.3.1 Resultados das respostas quanto ao “domínio”</i> .....	<i>163</i>
<i>4.2.3.2 Resultados das respostas quanto à “importância”</i> .....	<i>164</i>

<i>4.2.4 RELAÇÃO ENTRE OS GRAUS DE “DOMÍNIO” E “IMPORTÂNCIA” DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INDIVIDUAIS DO NÍVEL DE COMANDO</i> .....	165
<b>4.3 Comparação entre os resultados das respostas dos ocupantes dos cargos de comando e dos subordinados</b> .....	<b>168</b>
<i>4.3.1 COMPARAÇÃO QUANTO AO “DOMÍNIO”</i> .....	168
<i>4.3.2 COMPARAÇÃO QUANTO À “IMPORTÂNCIA”</i> .....	170
<b>4.4 Competências técnicas dos cargos que compõem o nível de comando</b> .....	<b>171</b>
<b>4.5 Competências organizacionais e objetivos/metasp de responsabilidade das Prefeituras Regionais</b> .....	<b>176</b>
<i>4.5.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS PREFEITURAS REGIONAIS</i> .....	177
<i>4.5.2 OBJETIVOS DAS PREFEITURAS REGIONAIS</i> .....	178
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>186</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (NÍVEL DE COMANDO)</b> .....	<b>194</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA (SUBORDINADOS)</b> .....	<b>200</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>204</b>

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública é constituída por órgãos a serviço do Estado (SIGOLLO; SOARES, 2013). Estes órgãos têm por atribuições gerir os bens e interesses das pessoas de uma determinada comunidade.

Kanaane et al (2010) afirmam que há ações exclusivas de Estado cuja execução cabe aos próprios órgãos públicos, não podendo ser delegadas a outras instituições e trazem como exemplos dessas ações, as atividades de fiscalização, vigilância sanitária e cobrança de impostos.

Os órgãos podem pertencer à administração pública direta ou indireta. A administração direta compreende os órgãos que integram a estrutura administrativa da União, Estados e Municípios (exemplos: Ministérios e Secretarias). Os órgãos da administração indireta possuem vínculo com a administração direta e prestam serviços eminentemente públicos ou de interesse público, como Autarquias, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

No entanto, a percepção da sociedade sobre os serviços prestados é de que esses não possuem qualidade (SALES, 2010), são ineficientes e onerosos, os recursos são desperdiçados, os bens públicos são tratados com desmazelo, os servidores públicos são descompromissados, além de não haver planejamento, controle, coordenação ou transparência (DINIZ et al, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Tem-se também, as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que vêm transformando as relações em todo o mundo (em virtude da globalização e do nível de complexidade existente nas sociedades e conseqüentemente nas organizações) e que contribuem para a necessidade de aperfeiçoamento dos modelos de gestão dos órgãos públicos, tendo em vista a perspectiva de atingir melhores resultados e prestar um serviço público com mais qualidade (GIUDICE, 2012; GLÓRIA Jr., 2012; MOURA; SOUZA, 2016; NASSUNO, 2007; SIGOLLO; SOARES, 2013).

Muitas são as causas que impactam no agravamento dos problemas apresentados. Dentre elas, destacam-se as seguintes:

- A estabilidade no emprego, que colabora para o comodismo e para a desvalorização dos cargos ocupados, pois é muito difícil o servidor ser dispensado por falta de eficiência

(DINIZ et al, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

- A burocracia ainda presente no setor público, baseada em excesso de normas e regulamentos, que torna inflexível a realização das atividades e figura como obstáculos na implementação de práticas inovadoras (MOURA; SOUZA, 2016; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

- A forma de contratação de boa parte dos servidores, que é feita por meio de concurso público, dificultando a escolha dos profissionais com base em competências (BORGES, 2012; SILVA; MELLO, 2013);

- Os concursos públicos não são realizados com regularidade, o que culmina na insuficiência de servidores para o atendimento das demandas da sociedade (SILVA; MELLO, 2013). Esta situação afeta até a ocupação de cargos de chefia e dificulta a estruturação de planos de carreiras (BORGES, 2012).

- Para os cargos de livre provimento (de confiança), cuja contratação não está vinculada a aprovação em concurso público, geralmente o ingresso do funcionário está mais vinculado ao atendimento de interesses políticos ou pessoais dos dirigentes, deixando-se de considerar características como capacidade, aptidão, qualificação e pertinência entre o perfil do candidato e as atribuições a ser desempenhadas (BORGES, 2012).

- A alta rotatividade nos cargos de chefia, aliada à falta de qualificação, causa “confusão” nas atribuições e responsabilidades dos chefes e dos subordinados, isto porque alguns funcionários têm o domínio da realização dos serviços e o novo chefe não, o que torna comum a mesma atividade ser executada por ambos (SILVA; MELLO, 2011).

- A concessão de incentivos é limitada, pois não há liberdade para estabelecimento de gratificações financeiras vinculadas ao desempenho (DINIZ et al, 2012; FONSECA, 2013).

- A diferença salarial fixada nos níveis dos planos de carreiras não estimula os servidores à capacitação e ao crescimento profissional (DINIZ et al, 2012);

- O planejamento de pessoal não é feito levando-se em conta o alcance dos objetivos estratégicas, mas sim com base em pedidos corporativistas e/ou situações emergenciais (MOURA; SOUZA, 2016).

Como sinalizado, o quadro atual reúne situação caótica no âmbito da administração pública, no tocante a qualificação e quantidade de servidores. Por outro lado, a literatura científica vem atestando a abordagem da gestão por competências como estratégia assertiva

para alavancar a gestão de pessoas com foco no desempenho individual e coletivo visando a efetiva prestação dos serviços.

O Sistema de Gestão por Competência refere-se a

uma ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores (MARQUES, 2013, p. 6).

Neste sentido, Gestão por Competências diz respeito a uma prática que engloba o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação das pessoas, em todos os níveis (individuais, gerenciais, coletivos e organizacionais), levando-se em conta o conjunto de capacidades, habilidades e comportamentos que os funcionários precisam ter para a plena execução de suas atividades (BAHRY; BRANDÃO, 2005).

Tem-se também, a posição de Carbone et al (2009, p. 50) os quais salientam que “a gestão por competências, [...] propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

As organizações públicas têm a responsabilidade de bem gerir o dinheiro público, “gastando de forma mais criteriosa e responsável os recursos públicos, visando atender precípuamente e estrategicamente às demandas da população” (PINHEIRO; ROCHA, 2012, p. 199). Assim, a gestão por competências apresenta-se como uma estratégia adequada para gerenciar os servidores visando a melhoria dos resultados organizacionais na prestação dos serviços públicos.

Pantoja et al (2012) afirmam, no entanto, que um dos maiores desafios, para a implementação do modelo de gestão por competências é identificar corretamente quais são as competências necessárias (nos níveis organizacional, gerencial, funcional e individual), levando-se em consideração as necessidades da instituição e da sociedade, para que se possibilite o alcance das metas organizacionais e sirva de base para os planos de capacitação e desenvolvimento.

### **Questão de Pesquisa**

Em função do exposto, propõe-se a seguinte questão: quais são as competências

relevantes dos servidores públicos que ocupam o nível de comando da Prefeitura Regional Perus?

## **Objetivos**

Quanto ao objetivo geral, o presente estudo visa caracterizar o quadro de competências que os servidores do nível de comando da Prefeitura Regional Perus possuem, na visão dos gestores e dos funcionários, tendo-se por base, as competências gerenciais e individuais consideradas pela literatura pertinente ao tema, como essenciais ao alcance de um alto desempenho.

No tocante aos objetivos específicos:

a) caracterizar, com base na legislação, as competências organizacionais da Prefeitura Regional Perus, caso objeto de estudo;

b) levantar junto aos servidores, a visão existente sobre o grau de importância das competências gerenciais e individuais, destacadas pela literatura como relevantes ao alcance de uma alta performance;

c) comparar as respostas do nível de comando e dos subordinados com relação aos graus de domínio e importância das competências gerencias.

Torna-se relevante sinalizar que a gestão pública é impactada por fatores políticos, socioculturais, econômicos, administrativos e comportamentais, entretanto, neste estudo a ênfase recairá nos aspectos administrativos e comportamentais, especificamente nos aspectos relacionados às competências organizacionais, gerenciais, individuais e técnicas.

## 1 A GESTÃO PÚBLICA

Carneiro e Menicucci (2011) afirmam que atualmente o termo “gestão pública” tem sido utilizado como um substituto para a expressão “administração pública”, mas que ainda não há um consenso sobre a abrangência destas duas terminologias. Preste e Cerqueira-Adão (2015) também sugerem que há uma diferenciação na utilização dessas expressões.

Alguns autores, como Bergue (2010) defendem que os termos não se distinguem, sendo considerados sinônimos; para outros, como Williams (2010), a gestão pública aplica no setor público, ferramentas e conceitos utilizados na gestão privada, como liderança, motivação e controle dos processos; e há ainda um terceiro grupo - onde Nascimento (2010) pode ser incluído - que acredita que a gestão pública é mais abrangente do que a administração pública, pois além de englobar as atividades administrativas necessárias ao seu funcionamento, tem o foco no alcance de resultados, sendo estes resultados entendidos como transformar em ações e políticas públicas os anseios e necessidades da sociedade (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011; PRESTE; CERQUEIRA-ADÃO, 2015).

Como o termo gestão pública é contemporâneo, mas ainda não é utilizado com unanimidade, para fins deste estudo será utilizada a terminologia “administração pública” para referir-se ao modelo gerencial utilizado pelos órgãos públicos.

A administração pública então, diferentemente da iniciativa privada, precisa expressar valores políticos e sociais. “Dentro da lógica política, [...] deve facilitar a expressão de vontades, fazer a mediação entre elas e encontrar valores para conduzir as ações” (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 9). Nessa concepção, não é possível examinar a administração pública dissociada da análise do Estado.

Assim, neste capítulo são abordados conteúdos acerca do Estado, considerando suas características e princípios, sua composição e atribuições, passando pela estruturação dos órgãos públicos, bem como destacando as definições de cargos, funções e agentes públicos.

Em seguida é feita análise da administração pública, destacando sua evolução histórica e traçando os principais aspectos de sua utilização no Brasil.

A gestão por resultados é examinada à luz da Nova Administração Pública, que tem dentre suas características, o alcance dos objetivos da organização (CARNEIRO;

MENICUCCI, 2011) e a gestão de pessoas no setor público é estudada no âmbito de suas peculiaridades, que a diferencia dos modelos gerenciais utilizados na área privada.

O sistema de gestão por competências é estudado, visando identificar a aplicabilidade no setor público, com ênfase nos tipos de competências discutidos atualmente pela literatura relacionada ao tema (organizacionais, gerenciais, coletivas e individuais) e em que medida sua implementação nos órgãos públicos podem contribuir para a melhoria do desempenho das instituições públicas.

### **1.1 Estado: características, composição e atribuições**

Por Estado entende-se uma sociedade organizada politicamente, com independência e autonomia em relação aos demais Estados da comunidade internacional, que tem como elementos fundadores (que a diferencia das demais), povo, território e soberania (“determinação do poder de mando”) (MORE, 2014; POMPEU, 2012; TRIGUEIRO; RESENDE, 2015).

Povo é o conjunto de pessoas que compartilham o mesmo idioma e os mesmos costumes (BRESSER-PEREIRA, 2012), que integram o Estado e mantêm com este, vínculo político-jurídico. Difere do conceito de população e de nação: população é o conjunto de indivíduos que estão em um determinado Estado, incluindo aqui os nacionais e os estrangeiros; e nação designa o grupo de sujeitos de um determinado território, ligados por laços culturais e históricos, ainda que não possuam a mesma origem, língua ou raça (TRIGUEIRO; RESENDE, 2015; PINHO, 2012a).

Território é o espaço onde o Estado exerce sua soberania, de forma absoluta, sobre os bens e as pessoas (MORE, 2014). Não abrange apenas o espaço geográfico, mas também “o mar territorial, a plataforma continental, o espaço aéreo, navios e aeronaves civis em alto-mar ou sobrevoando espaço aéreo internacional e navios e aeronaves militares onde quer que estejam” (PINHO, 2012a, p. 17). Segundo Costa et al (2016), território é o

resultado da ação e da intervenção coletiva humana e institucional num determinado espaço, que se dá de maneira dinâmica e polimórfica, por meio de diferentes interesses, muitas vezes contraditórios e conflituosos, visto como repleto da materialização de subjetividades, simbolismos e culturas dos agentes sociais (COSTA et al, 2016, p. 46).

A soberania encerra vários entendimentos, não havendo um consenso na literatura sobre sua definição. Mendes, Coelho e Branco (2010, p. 930) afirmam que “soberania é entendida como poder de autodeterminação plena, não condicionado a nenhum outro poder, externo ou interno”; Pinho (2012b, p. 90) defende que é “a supremacia do Estado brasileiro na ordem política interna e a independência na ordem política externa” e More (2014) afirma que

é o resultado de um conjunto de poderes internos, harmonizados, sobre os quais se estabelecem os fundamentos e se realizam os objetivos do Estado dentro e fora de seu território, com a ressalva de que, neste segundo momento, em consonância com as regras e princípios de direito internacional (MORE, 2014, p. 3).

O Brasil é organizado em forma de Federação que confere a cada ente que o compõe, por meio da descentralização política, capacidade de auto-organização, autogoverno, autolegislação e autoadministração (SANTOS, 2012). Compõe o federalismo: a distribuição das competências exclusivas de cada ente federado, as competências concorrentes e a hierarquia entre elas, a coordenação e incentivo para desenvolver as competências comuns (LASSANCE, 2012). As unidades reservam para si a autonomia e transferem a soberania para o Estado Federal. No Brasil, os entes federados são a União, os Estados-Membros, o Distrito Federal e os Municípios (TRIGUEIRO; RESENDE, 2015; MENDES, 2012). Todos possuem normas próprias que estabelecem sua organização (Constituições Federal e Estaduais e Leis Orgânicas Municipais) e elegem seus governantes (Presidente, Governadores e Prefeitos) e parlamentares (Senadores, Deputados Federais, Deputados Estaduais e Vereadores) (TRIGUEIRO; RESENDE, 2015; ROSA, 2012; PINHO, 2012b). As funções e responsabilidades são definidas levando-se em conta a área e o custo/benefício relativos aos serviços públicos prestados, procurando aproximar o órgão prestador do serviço à população que o receberá (KLERING; PORSSE, 2014).

O poder político do Estado é único e indivisível, no entanto, as suas funções (legislar, administrar e jurisdicionar) são separadas e atribuídas a órgãos independentes e especializados, mantendo, no entanto, certa coordenação e controle entre eles, para evitar abuso de poder e garantir a liberdade e o exercício do direito.

Lima, Jacobini e Araújo (2015) afirmam que o propósito dos órgãos públicos

é atender ao interesse público, estando inserido em um ambiente político e técnico, possuindo tanto prerrogativas como restrições impostas por lei que impactam sobremaneira a constituição de sua estrutura organizacional e particularizam consideravelmente seu funcionamento em comparação com as entidades privadas (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015, p.1510).

A Constituição Federal traz, em seu artigo 2º, a divisão funcional do poder político brasileiro, com a instituição dos Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo (ALVES, 2013; MORE, 2014; PINHO, 2012a; POMPEU, 2012).

O Poder Legislativo tem por função típica, exercer atividade normativa, de modificação, elaboração e aprovação de leis e normas gerais e abstratas, que são impostas a todos de forma coercitiva (COSTA, 2014; PINHO, 2012a), além de fiscalizar o Poder Executivo (TRIGUEIRO; RESENDE, 2015).

Ao Poder Judiciário cabe a distribuição da justiça, por meio de resolução de conflitos e aplicação da lei em casos de litígio, além de ser considerado o guardião da Constituição Federal (ALVES, 2013; COSTA, 2014; PINHO, 2012a; TRIGUEIRO; RESENDE, 2015).

O Poder Executivo tem por atribuição, o Governo, a Administração do Estado e a implementação das políticas públicas (COSTA, 2014; ROSA, 2012; PINHO, 2012a). O Governo é formado pelos órgãos competentes para a tomada de decisões políticas e a Administração corresponde aos órgãos que executam as políticas públicas que foram decididas pela esfera governamental.

Não há uma rigidez na fixação das atribuições dos três Poderes, na verdade, existe um sistema de interferência entre eles, de forma recíproca, onde cada Poder exerce suas atribuições, mas atua no controle das atividades dos outros (ALVES, 2013; TRIGUEIRO; RESENDE, 2015).

Além disso, as funções não são exclusivas, ou seja, embora haja as atividades típicas de cada Poder, esses podem realizar as atribuições dos demais, de forma atípica. Exemplos: o chefe do Poder Executivo participa do processo legislativo, quando propõe alguma lei de sua iniciativa e quando sanciona ou veta algum projeto de lei, assim como o Poder Judiciário edita normas e procedimentos para regulamentar seu funcionamento interno; o Executivo exerce função jurisdicional quando profere decisão em processo administrativo formado para apurar responsabilidade funcional de seus servidores e o Legislativo também julga o Presidente da República e as autoridades federais em processos de *impeachment*; os Poderes Legislativo e Judiciário também exercem atos administrativos quando admitem seus funcionários, contratam terceiros ou fazem licitações (COSTA, 2014; PINHO, 2012a; TRIGUEIRO; RESENDE, 2015).

No aparelho estatal é possível identificar quatro setores (RIBEIRO; MANCEBO, 2013; KANAANE et al, 2010):

- *Núcleo estratégico*: é o setor encarregado de definir as estratégias, as leis e as políticas públicas, além de ter a função de cobrar o seu cumprimento. Integram esse grupo os Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e no Poder Executivo, o Presidente da República e seus ministros (na esfera federal, abrangendo todo o país), os Governadores e Secretários Estaduais (em âmbito dos Estados-membros) e os Prefeitos e Secretários Municipais (no nível local, dos Municípios);

- *Atividades exclusivas*: são os serviços que só podem ser executados pelo Estado e dizem respeito ao poder regulamentador, fiscalizatório e de fomento. Exemplos: cobrança de impostos, serviço de trânsito, controle do meio ambiente etc.

- *Serviços não exclusivos*: são aqueles onde há prestação simultânea do Estado com outras instituições públicas não estatais ou organizações privadas e englobam serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Exemplos: universidades, hospitais e centros de pesquisas.

- *Produção de bens e serviços para o mercado*: corresponde às atividades econômicas com o objetivo de auferir lucros, que integram o aparelho estatal, ou seja, às empresas estatais. São funções que o Estado exerce quer seja porque não houve capital privado suficiente para a realização do investimento ou por se tratar de atividades naturalmente monopolistas. Exemplo: Saneamento Básico.

As atividades administrativas podem ser exercidas pelo próprio órgão que seja seu titular, por meio de convênios ou consórcios, ou pode haver a transferência da execução a pessoas físicas ou jurídicas estranhas ao órgão público (exemplos: concessão, permissão e autorização de serviços públicos<sup>1</sup>).

Os órgãos podem pertencer à administração pública direta ou indireta. Administração direta ocorre quando o próprio Estado ou suas entidades atuam diretamente, realizando, por si, suas funções administrativas. É formada pela União, dotada de soberania e pelos Estados-

---

<sup>1</sup> Concessão de serviço público: “é a transferência da prestação de serviço público, feita pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, mediante concorrência, a pessoa jurídica ou consórcio de empresas, que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado” (Lei n. 8987/98, art. 2º, II). Exemplo: concessão de serviços de telecomunicações.

Permissão de serviço público: “corresponde a ato administrativo, unilateral portanto, discricionário, precário ou sem prazo determinado, pelo qual o Poder Público transfere ao particular a execução e responsabilidade de serviço público, mediante remuneração (preço público ou tarifa) paga pelos usuários” (ROSA, 2011, p. 97). Exemplo: empresas de ônibus que promovem o transporte coletivo.

Autorização de serviço público: é a modalidade de delegação de serviço em que o Poder Público, por ato unilateral, concorda que a realização seja feita por particular, para o atendimento de interesses coletivos instáveis ou emergências transitórias (ABIKO, 2011). Exemplos: pavimentação de ruas por conta dos moradores e guarda particular de estabelecimentos ou residências.

Membros, Distrito Federal e Municípios, que possuem autonomia política, financeira e administrativa.

Os órgãos da administração indireta possuem características peculiares, que são: só podem ser criados e extintos por lei; estão submetidos a controles internos e também ao controle exercido pelo órgão público que o criou; estão sujeitos aos controles externos dos Poderes Legislativo (com apoio dos Tribunais de Contas) e Judiciário e são fiscalizados pelo Ministério Público (ABIKO, 2011; ROSA, 2012). São as Autarquias, Fundações Públicas, Sociedades de Economia Mista, Empresas Estatais e consórcios públicos (ROSA, 2012). Exemplos: IPREM - Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (Autarquia); IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Fundação Pública); Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP (Sociedade de Economia Mista); Caixa Econômica Federal (Empresa Pública).

Paraestatais são as entidades instituídas por iniciativa privada, que não integram a administração pública, mas prestam serviço de interesse social. Neste grupo estão as Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil (OSCIPs), Organizações Não Governamentais (ONGs), Serviços Sociais Autônomos e Entidades de Apoio. As paraestatais atuam em conjunto com a administração pública por meio de vínculo legal ou contratual (ABIKO, 2011; ROSA, 2012). Exemplos: SESC (Serviço Social do Comércio), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SESI (Serviço Social da Indústria).

Quando as atividades são exercidas pelo próprio órgão público, em seu próprio nome e sob sua única responsabilidade são chamadas de centralizadas. Se essas atividades são divididas ou espalhadas por diversos órgãos (como secretarias ou ministérios) são classificadas como descentralizadas. As atividades descentralizadas são aquelas cuja titularidade ou execução são transferidas a outras entidades por meio de outorga (autorização legislativa) ou delegação (por meio de contrato ou ato administrativo) (ABIKO, 2011; ROSA, 2012).

A desconcentração acontece quando são criados internamente novos órgãos públicos, dividindo-se as atribuições entre eles e formando-se vínculos hierárquicos com subordinação. Isso é necessário porque cada entidade estatal possui inúmeras e diversas competências, o que torna impossível a realização de todas as atribuições por um único órgão (ABIKO, 2011; ROSA, 2012).

Os órgãos constituídos não possuem autonomia, eles integram a pessoa jurídica do

ente que os criou e atuam em nome dele. Por exemplo, as Prefeituras Regionais, na cidade de São Paulo, integram a Secretaria Municipal das Prefeituras Regionais, que atuam em nome da Prefeitura da Cidade de São Paulo (ABIKO, 2011; ROSA, 2012).

Os cargos públicos fazem parte da estrutura dos órgãos públicos e as atribuições inerentes aos cargos são executadas por pessoas físicas, chamadas de agentes públicos (ROSA, 2012).

As atribuições, competências ou encargos dos cargos constituem as funções públicas (BORGES, 2012). O exercício das funções públicas, pelos agentes públicos, necessita ser vinculado ao atendimento da coletividade, do interesse público ou do interesse do ente estatal a que está subordinado (ROSA, 2012).

Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades de um agente público. São criados e extintos por lei ou por resolução do Poder Legislativo, que lhe atribuem denominação própria e delimita suas atribuições/competências, para que não sejam confundidos com outros. Existem os efetivos, cujo ingresso é feito por meio de concurso público, os chamados de livre provimento (cargo em comissão, com atribuições de direção, chefia e assessoramento) e os vitalícios (BORGES, 2012; BRANCO; RIBEIRO, 2016; FONSECA, 2013; ROSA, 2012).

Os ocupantes dos cargos de livre provimento podem ser nomeados e exonerados a qualquer tempo, a critério da autoridade que os nomeou (BORGES, 2012). Os efetivos só podem ser demitidos, após finalizado processo administrativo aberto especificamente para apurar o cometimento de falta grave, assegurados o contraditório e a ampla defesa. Os investidos em cargos vitalícios só podem ser afastados dos cargos após sentença judicial transitada em julgado (membros da Magistratura, do Ministério Público e do Tribunal de Contas) (ROSA, 2012).

Quem exerce as funções públicas são os agentes públicos. Eles classificados em políticos, administrativos, honoríficos, delegados e credenciados (ROSA, 2012).

Os agentes políticos são aqueles que ocupam os cargos da cúpula do governo, definidos pela Constituição Federal. Podem ser investidos no cargo por voto popular, nomeação ou designação (políticos eleitos, ministros, juízes, promotores de justiça, conselheiros dos Tribunais de Contas e representantes diplomáticos), responsáveis pela formulação das políticas públicas (ALESSIO; AMBROZIO, 2016).

Os administrativos (também chamados burocratas) são aqueles pertencentes à

Administração Pública, que não exercem funções políticas ou governamentais, mas têm a incumbência de implementar as políticas públicas formuladas pelos agentes políticos (ALESSIO; AMBROZIO, 2016). São classificados em: servidores públicos estatutários (que ingressaram mediante aprovação em concurso público), os exercentes de cargos em comissão, os temporários e os empregados públicos (contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT) (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Os agentes honoríficos são aqueles que prestam serviços ao Estado de forma transitória, mediante convocação, designação ou nomeação, em virtude de sua condição cívica, conhecimentos profissionais ou honorabilidade. Exemplos: mesário nas eleições, jurado no Tribunal do Júri e comissários de menores (GONÇALVES, 2015).

Delegados são aqueles que exercem em nome próprio, por sua conta e risco, as funções públicas que lhe foram delegadas, mas são subordinados à fiscalização e controle do órgão delegante. Exemplos: os serventuários da Justiça, responsáveis pelos Cartórios Extrajudiciais (de Registro Civil, de Registro de Imóveis etc), concessionários e permissionários (GONÇALVES, 2015).

Os credenciados são os que representam o ente estatal na prática de determinados atos ou realização alguma atividade específica, por exemplo, os agentes diplomáticos nas relações internacionais, atleta ou pesquisador, quando representam o país em evento internacional (GONÇALVES, 2015).

As funções administrativas, por estarem vinculadas à satisfação das necessidades coletivas, têm intrínsecas a coercibilidade e imperatividade. Por coercibilidade entende-se que os atos administrativos podem ser executados independentemente da anuência dos envolvidos. Imperatividade significa que os atos administrativos podem ser praticados sem prévia autorização judicial (ROSA, 2012).

As atividades administrativas exercidas pelos órgãos públicos, de forma direta ou indireta, precisam se sujeitar ao cumprimento das regras e princípios jurídicos que regulam a Administração Pública.

Os princípios básicos que regem a administração pública são os expressos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade preceitua que o agente público só poderá fazer aquilo que estiver expressamente previsto na lei, não havendo liberdade nem vontade pessoal. A impessoalidade determina que os atos administrativos não poderão ser executados visando atender a interesses

personais, mas sim, sempre tendo em vista o bem coletivo, sem favoritismos, além disto, todas as atividades devem ser exercidas em nome da entidade estatal e não da pessoa que pratica os atos. O princípio da moralidade estabelece que todos os atos administrativos sejam executados observando-se ao mesmo tempo, a lei, a ética, a moral, a honestidade, a boa fé e a equidade. A publicidade engloba a ampla divulgação de todas as informações e atos praticados pelos órgãos e agentes públicos, possibilitando o controle da gestão pública pela sociedade (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013; SALGADO, 2012). O princípio da eficiência,

impõe a necessidade de adoção, pelo administrador, de critérios técnicos, ou profissionais, que assegurem o melhor resultado possível, abolindo-se qualquer forma de atuação amadorística, obrigando também a entidade a organizar-se de modo eficiente (ROSA, 2012, p. 39).

O princípio da eficiência é o que norteia todas as atividades administrativas dos órgãos públicos, fazendo com que os administradores busquem profissionalizar suas ações, por meio da utilização de ferramentas e sistemas de gestão, revisão de procedimentos, criação de novos modelos de trabalho, que contribuam para a melhoria dos resultados organizacionais (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013).

Dentro desse princípio, o administrador necessita agir com economicidade, produtividade, otimização de resultados e redução de custos.

Em síntese, neste tópico foram apresentados os conceitos básicos que caracterizam o Estado, como sua estrutura, organização e funcionamento, sem a pretensão de esgotar o tema. Esta análise foi importante para dimensionar a abrangência da atuação da administração pública, haja vista que esta é a forma utilizada para que as ações governamentais (ações de Estado) sejam implementadas.

Na próxima seção são examinados fatores inerentes à administração pública, com suas características e modificações sofridas ao longo do tempo.

## **1.2 Administração pública: características**

Administração pública, segundo Rodrigues (2010, p. 17) é “o conjunto das atividades ou ações do Estado, que por serem definidas por lei ou pelos atos de Governo, visa à execução de tarefas de interesse público”.

Administrar engloba um conjunto de atividades voltadas ao planejamento,

organização, direção e controle dos recursos da organização, com a finalidade de alcançar os objetivos previamente definidos, com eficiência e eficácia (MÉDICO, 2006).

As organizações existem para satisfazer as necessidades das pessoas (KANAANE et al, 2010) e as organizações públicas foram criadas por lei para prestar serviços e/ou atuar em atividades produtivas, em favor da coletividade (MÉDICO, 2006).

Assim, o papel da administração pública é

atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade, seguindo princípios de racionalidade e eficiência, contribuindo para o fortalecimento institucional e a modernização administrativa desses serviços, focado em responsabilidades desde a formulação de políticas públicas até sua implantação, implementação e execução administrativa (BRAUN; MUELLER, 2014, p. 986).

### 1.2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com a finalidade de contextualizar a trajetória vigente na administração pública, buscou-se angariar fatos e elementos relevantes que a caracterizaram e vem caracterizando. A princípio são abordadas as mudanças que ocorreram no contexto mundial, em especial na Europa e nos Estados Unidos e em seguida são apresentadas as modificações pelas quais passou a administração pública brasileira. Tem-se então:

#### *- Administração Pública Patrimonialista*

Na administração patrimonialista, que vigorou até o início do século XX, o aparelho estatal era utilizado para atender a interesses particulares do detentor do poder, que era equiparado a um soberano. Havia confusão entre o patrimônio público e o patrimônio pessoal do governante (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015).

O nepotismo era ostensivo, sendo que os servidores públicos eram constituídos de familiares, amigos e pessoas ligadas ao governante por intermédio de vínculos de fidelidade e troca de favores; assim, possuíam o estatuto de “nobreza real” e a remuneração que recebiam era considerada prebenda<sup>2</sup>. Em virtude do atendimento a interesses distintos dos segmentos comunitários, a corrupção tornou-se uma prática predominante (DACORSO; FREITAS,

<sup>2</sup> Ocupação rendosa, mas pouco trabalhosa. Fonte: <http://www.dicionario-aberto.net/dict.pdf>. Acesso em 21 set. 2016 às 14h29.

2014; GOMES, 2014; LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015; TORRES, 2013).

Zwick et al (2012) apontam ainda, como características do patrimonialismo:

a lealdade pessoal ao mandatário; o favoritismo, assistencialismo e clientelismo, que mantêm a população dependente de ações esporádicas; as práticas firmadas pela tradição e pontos de vista puramente pessoais, que caracterizam disfunções e vícios na administração pública; bem como o improvisado pela predominância do poder doméstico na elaboração de decisões e alocação de recursos (ZWICK et al, 2012, p. 293).

#### - Administração Pública Burocrática

A burocracia surgiu como alternativa para eliminar o nepotismo e a corrupção, característicos da administração patrimonialista, bem como reduzir a incompetência e o desperdício de recursos públicos (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Teve sua origem em meados do século XX, momento em que vigorava o Estado liberal.

O modelo burocrático de administração tinha por princípios a profissionalização, a neutralidade, a formação de um sistema de carreira com hierarquia funcional, a impessoalidade, a especialização, legalidade, meritocracia e o formalismo. Os controles eram rígidos e feitos *a priori* e foram criadas normas e procedimentos a ser seguidos, como forma de impedir a corrupção. Para evitar o nepotismo, houve muitas mudanças no processo de admissão de pessoal (ALESSIO; AMBROZIO, 2016; ARAUJO; PEREIRA, 2012; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; CAPOBIANGO et al, 2013; CARNEIRO; MENICUCCI, 2011; GOMES, 2014; KLERING; PORSSE, 2014; LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015; ZWICK et al, 2012).

Matos, Nolasco e Silva (2015, p. 3) apontam como características do modelo burocrático, “o excesso de regras, regulamentos, carreiras formais, impessoalidade, hierarquia rígidas, centralização, falta de agilidade e flexibilidade”.

Como vantagens da burocracia, pode-se citar: a efetividade no controle dos abusos que eram frequentemente cometidos (MATOS; NOLASCO; SILVA, 2015) e como desvantagens: a ineficiência e ineficácia; a autorreferência; a incapacidade de ver o cidadão como um cliente, procurando atendê-lo de forma eficaz; a alta carga técnica das decisões burocráticas, consideradas quase imutáveis e inquestionáveis; o excesso de autoritarismo; o afastamento do

Estado da busca do bem comum; e a opressão das pessoas colocar as decisões do Estado num patamar mais elevado do que os cidadãos; os atrasos nos serviços/resultados; e a concessão de privilégios (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012; MATOS; NOLASCO; SILVA, 2015).

Com o passar do tempo, o Estado ampliou as suas funções, passando a atuar também nas áreas econômica e social e percebeu-se que o modelo burocrático enrijeceu a administração pública, deixando-a inflexível diante de cenários cada vez mais dinâmicos (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Além disso, houve muitas mudanças em todo o mundo, principalmente as associadas ao desenvolvimento tecnológico da comunicação e informação e à globalização, o que demandou a necessidade de adequações internas no aparelho estatal para fazer frente a essas transformações emergentes (KLERING; PORSSE, 2014; NASSUNO, 2007; PINHEIRO; ROCHA, 2012).

O modelo burocrático até então vigente, não era mais apropriado para atender às novas funções do Estado, sendo necessário substituí-lo por outro sistema que desse maior agilidade na execução das atividades públicas, além de buscar a eficiência e a melhoria da qualidade da prestação dos serviços. Desta forma, emergiu o modelo gerencial (NASSUNO, 2007; GOMES, 2014; LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015).

#### - Administração Pública Gerencial

Assim, na segunda metade do século XX surgiu o modelo de administração pública gerencial. Isso não significa que a burocracia foi totalmente abolida, na verdade procurou-se inserir algumas modificações que desse maior mobilidade, mas que mantivesse alguns princípios que ainda estavam bem aplicados, como rígidos controles para admissão de pessoal, sistemas de carreira e remuneração estruturados, avaliação de desempenho e valorização do treinamento (ARAÚJO; PEREIRA, 2012).

*A priori*, esse modelo tinha por pressupostos implementar nos órgãos públicos, modelos administrativos semelhantes aos utilizados na iniciativa privada, que tinham por foco a melhoria dos resultados organizacionais, o aumento da eficiência e a satisfação dos usuários, tendo como princípios administrativos a eficácia, produtividade, *performance*, competência, empreendedorismo, qualidade total, foco no cliente e no produto, *marketing*, desempenho, excelência e reengenharia (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012; CAVALCANTE; CAMÕES, 2015; NASSUNO, 2007; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O Estado devia adotar, então, uma postura empreendedora, empresarial, aberta a novas ideias, que buscasse aumento da receita e diminuição dos gastos públicos (LUEDY; MENDES; RIBEIRO Jr, 2012; ZWICK et al, 2012), além de definir os objetivos organizacionais e as responsabilidades dos servidores e incentivar a criatividade e a inovação (MATOS; NOLASCO; SILVA, 2015).

Outro fator que contribuiu para essa mudança de paradigma foi o entendimento da época sobre a atuação do Estado nas relações socioeconômicas. Até então estava em vigência o modelo de “Estado do bem-estar social” (*Welfare State*), por meio do qual lhe cabia a responsabilidade de proporcionar à população amplos serviços voltados à educação, saúde e habitação, dentre outros (COSTA et al, 2016). Esse modelo surgiu na segunda metade do século XX e teve seu apogeu na década de 60.

Após a percepção da dificuldade do poder público em prestar os serviços sociais com a eficiência necessária, optou-se por privatizar as empresas estatais que tinham essa finalidade, transferindo à iniciativa privada a execução das atividades, deixando sob responsabilidade do Estado somente o que lhe era intrínseco, por exemplo, diplomacia, segurança e fiscalização (NASSUNO, 2007; CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Dentre as principais mudanças esperadas, destaque é dado ao foco do controle, que deixou de ser feito *a priori*, atrelado ao processo e passou a ser realizado *a posteriori*, concentrado nos resultados. Para possibilitar o controle por resultados, também foi instituído a fixação de objetivos a serem alcançados e a mensuração de indicadores (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015; KANAANE et al, 2010).

Embora o modelo gerencial da administração pública tenha sido baseado na administração privada, é importante ressaltar que precisou ser adaptado, pois o serviço público possui algumas características peculiares diferentes do setor privado, como a preocupação em maximizar os valores recebidos da população (pela arrecadação de impostos), para alcançar a eficiência na qualidade dos serviços (BRAUN; MULLER, 2014) e a interferência constante das instâncias superiores e políticas nas ações administrativas (RIBEIRO; MANCEBO, 2013; MOTTA, 2013).

Os pontos positivos do modelo gerencial apresentados por Matos, Nolasco e Silva (2015) são: o fortalecimento dos sistemas de orçamento e contabilidade; fixação de objetivos; aferição de resultados; reconhecimento da necessidade da discricionariedade dos administradores; atendimento às necessidades dos cidadãos; transparência dos atos com a

divulgação de informação e esclarecimentos ao público; e estabelecimento de sistemas de retribuição aos servidores com base no desempenho.

Como ponto negativo, Matos, Nolasco e Silva (2015) discutem a figura do cidadão sendo elevado à categoria de consumidor. Segundo os autores, a relação entre o prestador de serviços públicos com o consumidor é muito complexa, pois este último, muitas vezes não tem a liberdade de escolher o prestador do serviço, haja vista que há serviços públicos que são exclusivos e prestados por um único órgão, não existindo concorrência. Assim, Matos, Nolasco e Silva (2015) defendem que é importante manter o termo “cidadão”, pois na cidadania há implicação de direitos e deveres além da simples escolha dos serviços públicos.

#### - Nova Administração Pública

Ainda na perspectiva de profissionalizar a administração pública, no final do séc. XX fortaleceu-se a ideia de aproximar ainda mais a forma de gestão pública à das organizações privadas, dando ao poder público uma visão empreendedora (ANDION, 2012; PINHEIRO; ROCHA, 2012; PORPINO, STEFANI, 2014; ZWICK et al, 2012). Surge então o *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública, com os principais objetivos de aumentar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços e reduzir os custos, além de definir os objetivos organizacionais e estabelecer as responsabilidades dos agentes públicos (ALESSIO; AMBROZIO, 2016; ARAUJO; PEREIRA, 2012; CARNEIRO; MENICUCCI, 2011; FONSECA et al, 2013; MOTTA, 2013).

Carneiro e Menicucci (2011, p. 12) afirmam que a Nova Administração Pública tinha como foco as seguintes questões: “foco em resultados; qualidade dos serviços prestados; empoderamento do cidadão por meio de oportunidade para escolher entre diferentes provedores de serviço e para expressar seu grau de satisfação como usuário”.

Por outro lado, tem-se a posição de Cardoso Jr (2011) onde defende que esse modelo administrativo apresentava como orientações gerais:

*accountability*; gestão por resultados e não por processos; ênfase nos clientes em vez de nos cidadãos; descentralização e responsabilização individual; focalização e desempenho institucional; flexibilização e desregulamentação; e privatização e regulação (CARDOSO Jr, 2011, p. 26).

A Nova Administração Pública possui ainda mais características destacadas por outros autores: profissionalização da alta burocracia, flexibilização, transparência, descentralização,

desconcentração, terceirização, controle fiscal, orientação para resultados, estímulo à privatização, planejamento estratégico, priorização da qualidade dos serviços prestados, competitividade entre as unidades administrativas, remuneração por desempenho, altos níveis de governabilidade e governança, eficiência e *accountability* (ANDION, 2012; ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013; CAPOBIANGO et al, 2013; CAVALCANTE; CAMÕES, 2015; LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015; LUEDY; MENDES; RIBEIRO Jr, 2012; PINHEIRO; ROCHA, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; TORRES, 2013).

Fortaleceu-se a ideia de reduzir a atuação do Estado, focalizando apenas na execução dos serviços que lhe eram intrínsecos. Nos serviços que não eram exclusivos, a função seria apenas direcionar a execução, por meio de terceirizações, privatização das estatais e transferência das atividades ao terceiro setor (CAPOBIANGO et al, 2013; MOTTA, 2013).

Os servidores públicos seriam equiparados a prestadores de serviço e os cidadãos deixariam de ser tratados como meros receptores da ação do Estado para assumir uma posição de clientes e usuários dos serviços públicos (ALESSIO; AMBROZIO, 2016; CAPOBIANGO et al, 2013; MOTTA, 2013).

Motta (2013) enfatiza que a Nova Administração Pública trouxe uma nova abordagem ao modelo gerencial da administração pública, pois tinha o foco no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. Segundo ele:

O foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e incorporar singularidades das demandas individuais. O foco no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional [...]. O foco no resultado traria, para a Administração pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. O foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado (MOTTA, 2013, p. 84).

A tentativa de flexibilização advinda com esse modelo de administração, no entanto, não eliminou os controles existentes; na verdade por criar novas regras, novos controles e novos níveis hierárquicos, acabou por aumentar ainda mais a burocracia (MOTTA, 2013).

Carneiro e Menicucci (2011, p. 66) destacam também que a implementação da Nova Administração Pública não obteve o resultado esperado. Segundo eles, as mudanças “não produziram os resultados perseguidos ou apregoados – eficiência, serviços públicos de qualidade e de acordo com as necessidades do cidadão-cliente, flexibilidade e maior

*accountability*”.

- Modelos administrativos contemporâneos

Cavalcante e Camões (2015) analisaram os avanços na área de gestão, “a partir das iniciativas premiadas do Concurso Inovação da gestão pública federal entre os anos de 2007 a 2014, com vistas a identificar características que auxiliem a classificação da administração pública brasileira dentre os paradigmas atuais da gestão pública” (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015, p. 3). Segundo os autores, existe atualmente a busca de novos modelos administrativos, que superem os princípios apregoados pela Nova Administração Pública.

Esses modelos contemporâneos propõem a participação do poder público no desenvolvimento econômico e social, no avanço tecnológico, busca contínua por uma gestão transparente e de qualidade, com foco na visão estratégica e valorização dos servidores públicos, pois estes são considerados elementos imprescindíveis na viabilização das políticas públicas (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Dentre as premissas da Nova Administração Pública que foram alteradas com o passar do tempo, é possível citar a mudança do enfoque dos serviços públicos, que até então visava atender a “clientes” e passou a ter o foco no atendimento das necessidades do cidadão. Outros conceitos que sofreram alterações, ganhando novas definições e aplicações foram: capacidade estatal, governança, redes, parcerias e transparência (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Cavalcante e Camões (2015) afirmam que podem ser observados quatro novos modelos de gestão:

- Estado Neo weberiano (ENW), que tem por objetivo profissionalizar o aparelho estatal, tornando-o mais eficiente e que responda aos anseios dos cidadãos. Como características deste modelo é possível citar: ampliar a participação popular na determinação das prioridades públicas; o foco na prestação de serviços com qualidade e na melhoria de desempenho.

- O segundo modelo propõe o aumento da participação dos vários atores que atuam na definição, implementação e controle das políticas públicas (Estado, sociedade, iniciativa privada) nos processos decisórios. Com o aumento da participação social, também há o fortalecimento do controle e da *Accountability*.

- A terceira corrente é chamada de Governança da Era Digital ou *Digital-Era*

*Governance* (DEG). Esse modelo traz a proposta de profissionalizar a burocracia tradicional, por meio da incorporação de inovações tecnológicas na área da informação, com foco na eficiência e para fortalecer os relacionamentos entre a sociedade civil e o governo.

- E a quarta vertente tem o foco nos Resultados, mas ocupa-se também dos procedimentos que levam aos resultados. É conhecida como Gestão do Valor Público ou *Public Value Management* (PVM). Aqui também o cidadão tem papel preponderante, quer seja como usuário dos serviços, quer seja como ator que contribui para a formulação e controle das políticas públicas.

Além desses, Andion (2012) destaca um outro modelo administrativo chamado Novo Serviço Público (NSP),

que tem por base as teorias democráticas e da cidadania (com ênfase na construção do interesse público para além da soma dos interesses individuais); os modelos de comunidade e da sociedade civil (que ressaltam a importância do poder local); além do humanismo organizacional e da teoria do discurso (que dão importância ao diálogo e à mediação entre diferentes agentes que atuam na esfera pública) (ANDION, 2012, p. 10).

Nesse modelo, o cidadão assume novo papel, ele deixa de ser apenas usuário dos serviços públicos para ser coparticipante da produção e prestação do serviço público, além de contribuir para a transformação social. Essa participação dos cidadãos pode ocorrer por diversas maneiras, como plebiscitos, audiências públicas, conselhos participativos e mobilização social (ANDION, 2012; CAPOBIANGO et al, 2013).

Das modificações sofridas pela administração pública, desde o modelo patrimonialista até as propostas contemporâneas, é possível observar a preocupação dos gestores em aprimorar as práticas administrativas dos órgãos públicos, com vistas a alcançar a eficiência e a eficácia. Ainda não se chegou ao delineamento de um modelo gerencial adequado que seja capaz de dinamizar as ações públicas, provavelmente em virtude da complexidade que é a máquina estatal.

Na próxima seção são apresentadas as principais alterações que ocorreram na forma de administração dos órgãos públicos brasileiros.

#### *1.2.1.1 Administração pública no Brasil*

No Brasil, a administração patrimonialista vigorou desde o período colonial até a República Velha (ZWICK et al, 2012). A partir da década de 30, houve no Brasil um processo de urbanização e industrialização e o Estado passou a atender aos anseios de uma burguesia emergente. Esse período foi conhecido como Revolução de 1930, pois o então presidente, Getúlio Vargas deu início a uma série de ações voltadas à modernização social e industrial. Além da burguesia, o Estado incorporou também parte da classe trabalhadora e setores médios urbanos (TORRES, 2013). Foi um momento de crescimento industrial, com forte intervenção do Estado nos setores de produção e de prestação de serviços.

Visando acabar com o autoritarismo, corrupção e nepotismo do patrimonialismo e dar uma nova roupagem ao aparelho estatal, Getúlio Vargas optou por implementar o modelo de administração burocrática (ARAUJO; PEREIRA, 2012; ZWICK et al, 2012). Para tanto em 1938 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a incumbência de estruturar esse modelo administrativo (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; CAPOBIANGO et al, 2013; GOMES, 2014; TORRES, 2013).

Nesse período também é que surgiram os primeiros órgãos da administração pública indireta, atuando alguns deles, na área econômica, que até então não era de interesse estatal (TORRES, 2013).

Com o passar do tempo, o modelo burocrático apresentou uma série de inadequações, culminando em inúmeras tentativas de modificá-lo, por meio das reformas gerenciais (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012). O Decreto-Lei n. 200 de 1967 é apontado como o início da administração gerencial no Brasil.

As mudanças esperadas, no entanto, não foram alcançadas com a reforma (CAPOBIANGO et al, 2013). Embora a administração indireta tenha conseguido alcançar eficiência e competência, a administração direta continuou burocrática, arcaica e ineficiente.

Em 1970 foi criada a Secretaria de Modernização (SEMOR) como nova tentativa de modificar a administração pública, de onde originou a implantação de novas técnicas de gestão e de administração de pessoas em âmbito federal. Ainda no regime militar, em 1979 foi criado o Ministério da Desburocratização.

Depois da queda do regime militar e da restauração da democracia, em 1986 foi criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência, com a incumbência de profissionalizar e racionalizar a administração pública federal (TORRES, 2013).

Com a publicação da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública passou a

ser regulada em um capítulo específico. Houve um fortalecimento da administração direta e enfraquecimento da indireta, sujeitando os órgãos da administração indireta às mesmas regras previstas para os órgãos da administração direta; além disso, intensificou-se a descentralização do poder federal, com a transferência recursos e encargos para os Estados e Municípios e ampliou-se a participação da sociedade civil nas ações públicas (TORRES, 2013; DACORSO; FREITAS, 2014).

A Constituição Federal causou retrocesso à burocracia: o engessamento burocrático da administração direta foi estendido aos órgãos da administração indireta, que antes tinham mais liberdade administrativa e operacional; os órgãos do Poder Executivo perderam a autonomia de modificar sua estrutura interna; e foi instituído o regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, incluindo os que trabalhavam nas autarquias e fundações (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; CAPOBIANGO et al, 2013). Outro fator constante da Carta Magna foi o aumento da rigidez para criação de novas empresas públicas e de subsidiárias e a intensificação dos controles sobre essas empresas.

A reforma do aparelho estatal foi novamente colocada em evidência no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, sob o comando do Ministro de Administração e Reforma do Estado, Bresser-Pereira (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012; BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013; LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015; PINHEIRO; ROCHA, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; TORRES, 2013).

Bresser-Pereira (2011, p. 3) afirma que a “Reforma Gerencial foi uma resposta aos desafios apresentados pela transformação do Estado brasileiro em um Estado social”.

A ideia era transformar (por meio de um planejamento estratégico-gerencial) a “antiga visão estadocêntrica em uma nova racionalidade para incrementar a força e a eficácia do Estado – a visão sociocêntrica” (COSTA et al, 2016, p. 31). A visão estadocêntrica tem como características: a visão unitária do Estado, considerado o único com a responsabilidade de planejar, implementar e avaliar as políticas públicas; o Estado com o papel de intervir e regulamentar a economia; organização hierarquizada, impessoal, neutra e baseada na competência técnica; separação entre os interesses técnicos e políticos; e aos administradores públicos é dada a incumbência de implementar os programas e políticas públicas. A visão sociocêntrica está focada na eficiência, descentralização e excelência do serviço público (ANDION, 2012).

A proposta foi implantar no Brasil, o modelo gerencial que estava sendo utilizado em vários países, chamado de Nova Administração Pública (ROSENBERG, 2012; CARDOSO JR, 2011; GOMES, 2014; KANAANE et al, 2010; KLERING; PORSSE, 2014; MATOS; NOLASCO; SILVA, 2015; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; TORRES, 2013; ZWICK et al, 2012).

Como instrumentos para a viabilização da implementação do modelo de gestão gerencial podem ser destacados: a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa (promulgada em maio de 1998), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) em 1994 (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

Com a reeleição em 1999, o presidente Fernando Henrique Cardoso propôs inúmeros programas voltados à estruturação da administração pública, buscando garantir transparência e responsabilização gerencial. A descentralização da gestão dos programas foi enfatizada e concentraram-se esforços no atendimento concreto das necessidades da população (KLERING; PORSSE, 2014).

Nos dois governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (de 2003 a 2010), procurou-se dar continuidade na reforma gerencial de 1995, além de acrescentar ações voltadas a promoção de programas sociais, fortalecendo o papel do Estado como promovedor de inclusão social, dos direitos humanos e das minorias (KLERING; PORSSE, 2014).

No primeiro mandato da presidente Dilma Roussef (2011-2014), a ênfase do governo foi fortalecer “os valores do Brasil como nação soberana, da democracia, da justiça social, da sustentabilidade, da diversidade cultural e identidade nacional, da participação social, e da excelência de gestão” (KLERING; PORSSE, 2014, p. 57).

Brulon, Ohayon e Rosenberg (2012) afirmam que além da administração gerencial, há ainda há no Brasil, fragmentos dos demais modelos administrativos anteriores (como o patrimonialismo e a burocracia) de forma superposta, o que contribui para aumentar a resistência às mudanças. Argumento também defendido por Araujo e Pereira (2012), Klering e Porsse (2014) e Cavalcante e Camões (2015).

Sobre esse modelo brasileiro de administração pública, ZWICK et al (2012) destacam que

tornou-se uma hibridização de diversos modelos de gestão, unindo características do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo, bem como indícios de gestão

social. Essa hibridização institui, na verdade, um novo modelo de gerir a coisa pública, formando o que se denomina administração pública tupiniquim, que se figura como uma administração pública flexibilizada, que absorve elementos de vários modelos e experiências ao longo da história no Brasil e no exterior (ZWICK et al, 2012, p. 284) (grifos nossos).

Entendendo aqui gestão social como o modelo de gestão que tem por ênfase as demandas da população, com foco: na participação social em audiências públicas e nos processos de planejamento e avaliação de políticas públicas; no funcionamento de conselhos gestores; e na elaboração de orçamento participativo (SALGADO, 2012; ZWICK et al, 2012).

No modelo contemporâneo de administração pública brasileira, os gestores têm pautado suas ações centradas na criatividade, inovação gerencial, gestão por resultados e gestão por competências. Em algumas entidades públicas existe, inclusive, a preocupação com a qualidade total, com o tratamento dos *stakeholders* e o rompimento com o corporativismo, buscando-se maior eficiência e eficácia, transparência e agregação de valor à sociedade (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; CARDOSO JR, 2011; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Como uma das áreas prioritárias do atual modelo de administração em vigor no Brasil é a orientação das ações públicas voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais, a próxima seção deste estudo trata da utilização, pelo setor público, da gestão por resultados.

### 1.2.2 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS

Na Nova Administração Pública, as ações precisam ser planejadas, executadas, acompanhadas e controladas com vistas a atingir determinados resultados. Esses resultados constituem os objetivos das ações.

A gestão por resultados, tem por finalidade fortalecer as ações praticadas pelas organizações públicas, visando incremento nos resultados, para beneficiar os cidadãos e a sociedade (BRAUN; MUELLER, 2014).

Alcançar resultados significa dizer que os objetivos e metas estabelecidos pela organização foram atingidos (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013). São os objetivos que direcionam a organização, guiam a tomada de decisões e são utilizados como critérios para avaliar o desempenho (BEHELAINÉ; SILVEIRA; NEVES, 2014). Sano; Montenegro Fº (2013) defende que a medição dos resultados dá a transparência necessária às ações públicas,

pois demonstram que os objetivos previamente fixados estão sendo alcançados.

De acordo com Bechelaine, Silveira e Neves (2014), o conceito de resultado está ligado à mudança que o produto final sofreu ou aos efeitos causados por uma intervenção planejada e controlada. Produto é a consequência de uma intervenção, podendo ser bens, equipamentos ou serviços. São exemplos de produtos na área pública, a pavimentação das rodovias, a construção de escolas e a implantação de postos de saúde.

A gestão baseada em resultados tem o foco nos efeitos causados pelas ações executadas e não somente nos processos ou procedimentos (BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2014).

Além do estabelecimento de objetivos e metas, é necessário que a organização fixe alguns indicadores de desempenho para acompanhar o desenvolvimento das ações. No âmbito do interesse público, os indicadores de desempenho servem para monitorar as condições de vida e bem-estar da população e são utilizados pelos órgãos públicos e pela sociedade civil (BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2014; PORPINO; STEFANI (2014). Os indicadores contribuem ainda para: acompanhar o desempenho organizacional, auxiliar na tomada de decisões e na prestação de contas (SANO; MONTENEGRO Fº, 2013). Nas instituições públicas os objetivos organizacionais são fixados nos Programas de Governo ou derivam da legislação que as criou e definiu suas atribuições.

Sobre gestão pública com foco em resultados, Bechelaine, Silveira e Neves, (2014) afirmam que

a gestão pública por resultados pode ser entendida como um ciclo que se inicia com o planejamento dos efeitos almeçados, a partir da operacionalização dos objetivos de governo; que prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses efeitos; e que retroalimenta o sistema de gestão, propiciando o *feedback* decorrente dessa avaliação. Ademais, o modelo confere grande flexibilidade ou autonomia sobre os recursos e os processos aos administradores públicos, que estabelecem sanções positivas e negativas frente ao desempenho alcançado (BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2014, p. 468).

Para Porpino e Stefani (2014), Gestão por Resultados

é uma estratégia de gestão pela qual todos os atores envolvidos, que contribuem direta ou indiretamente para alcançar um conjunto de resultados, garantem que seus processos, produtos e serviços contribuam para a realização dos resultados desejados, em termos de bens e serviços produzidos (*outputs*) e objetivos, o que resulta na criação de valor público, entendido como a contribuição do setor público para o bem-estar social, econômico e ambiental da sociedade (PORPINO; STEFANI, 2014, p. 361).

Para Pacheco (2013), não basta ao setor público apenas medir resultados, na verdade essa aferição precisa ser parte de um conjunto de mudanças que envolve, a definição prévia dos resultados que se busca alcançar, o aumento da autonomia e da responsabilidade dos gestores públicos pelo alcance do desempenho esperado. O autor afirma ainda que a medição do desempenho contribui para melhorar a qualidade dos serviços públicos, aumentar a motivação dos funcionários e dar maior transparência aos gastos públicos.

Porpino e Stefani (2014) após realização de uma pesquisa empírica, apontaram sete requisitos relevantes para a implantação da Gestão por Resultados numa instituição pública:

1. *Meritocracia*: observância a critérios de capacidade técnica na formação da equipe gestora; recrutamento interno dos gestores sem indicação política;
2. *Apoio da alta gestão*: diálogo permanente com presidência e diretoria da empresa; confiança dos altos gestores no trabalho da equipe;
3. *Autonomia para tomada de decisões*: fluxo mais ágil para acompanhamento e controle dos resultados; menor hierarquização;
4. *Diversidade*: profissionais de distintos gêneros, idades e procedências envolvidos na gestão do Programa; equipe multidisciplinar em *expertise* em diferentes áreas do conhecimento;
5. *Comprometimento da equipe*: horário de trabalho flexível com enfoque no cumprimento de tarefas e metas; confiança e ajuda mútua entre membros como forma de maximizar comprometimento;
6. *Comunicação estratégica*: comunicação inserida desde o planejamento do Programa com poder de decisão; comunicação interna humanizada com interações face a face (visitas técnicas) e veículos informativos com periodicidade; comunicação externa interativa e informativa para valorizar transparência das ações; atendimento permanente e rápido das demandas da imprensa;
7. *Acompanhamento e controle*: baseado em liderança autêntica; interações presenciais constantes para humanizar o controle (PORPINO; STEFANI, 2014, p. 361 – grifos nossos).

Pinheiro e Rocha (2012) destacam mais alguns fatores que necessitam ser analisados na Gestão por Resultados em virtude de sua importância:

compromisso e comprometimento amplo com as políticas públicas nos níveis horizontais e verticais; a gestão do processo de mudanças; o apoio e o envolvimento das autoridades políticas; a iniciativa e o comprometimento gerencial; a gestão contínua do tempo; a adaptação ao ambiente, com atenção às especificidades; a visão global com implantação local; o desenvolvimento equilibrado e sustentável; a análise atenciosa e o uso devido da informação; a aprendizagem organizacional e individual; e o plano de trabalho enfatizando o alcance dos resultados (PINHEIRO; ROCHA, 2012, p. 200).

O Quadro 1 (p. 46) descreve os fatores indicados pela literatura como preponderantes para a implantação do modelo de gestão com foco em resultados, que precisam ser observados pela instituição pública:

Quadro 1 - Fatores que influenciam a Gestão por Resultados nos órgãos públicos

Fatores que influenciam a Gestão por Resultados nos órgãos públicos	
Porpino e Stefani (2014, p. 361)	Pinheiro e Rocha (2012, p. 200)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comprometimento da equipe</li> <li>✓ recrutamento interno dos gestores sem indicação política</li> <li>✓ diálogo permanente com a alta direção da instituição</li> <li>✓ comunicação vertical e horizontal em todas as fases das ações</li> <li>✓ comunicação externa voltada à transparência das ações</li> <li>✓ confiança da alta direção no trabalho da equipe</li> <li>✓ autonomia para tomada de decisões</li> <li>✓ agilidade no acompanhamento e controle dos resultados</li> <li>✓ menor hierarquia</li> <li>✓ flexibilidade de horário de trabalho com foco ao cumprimento das atividades e metas</li> <li>✓ observância a critérios de capacidade técnica na formação da equipe gestora</li> <li>✓ liderança autêntica</li> <li>✓ confiança entre os membros da equipe</li> <li>✓ interações presenciais para humanizar o controle</li> <li>✓ diversidade de profissionais envolvidos na gestão (gênero, idade, procedência)</li> <li>✓ equipe multidisciplinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ desenvolvimento equilibrado e sustentável</li> <li>✓ gestão do processo de mudanças</li> <li>✓ apoio e o envolvimento das autoridades políticas</li> <li>✓ compromisso e comprometimento amplo com as políticas públicas nos níveis horizontais e verticais</li> <li>✓ adaptação ao ambiente, com atenção às especificidades</li> <li>✓ plano de trabalho enfatizando o alcance dos resultados</li> <li>✓ visão global com implantação local</li> <li>✓ análise atenciosa e o uso devido da informação</li> <li>✓ iniciativa e o comprometimento gerencial</li> <li>✓ gestão contínua do tempo</li> <li>✓ aprendizagem organizacional e individual</li> </ul>

Fonte: Porpino e Stefani (2014, p. 361); Pinheiro e Rocha (2012, p. 200) – adaptado pela autora

A gestão por resultados atualmente é um dos principais eixos que demandam a atenção dos gestores brasileiros, mas existe outra área que necessita de especial consideração, que é a gestão de pessoas, isto porque “ainda que o serviço público tenha suas peculiaridades, as pessoas são o parâmetro primordial para que uma organização seja bem sucedida” (GLÓRIA Jr., 2012, p. 64).

Assim sendo, o próximo item deste estudo trata da gestão de pessoas no setor público, destacando em primeiro lugar as suas especificidades e depois, aborda uma estratégia para o gerenciamento da força de trabalho, que está sendo vista como uma tendência a ser utilizada pelas organizações públicas para torna-las mais dinâmicas, ágeis e eficientes, que é a gestão por competências (GIUDICE, 2012).

### 1.2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Os servidores públicos ainda são vistos pela sociedade de forma questionável, pois

parte da ineficiência dos serviços públicos é atribuída a eles. Essa imagem, no entanto, não é recente, ela teve início no período da administração patrimonialista, onde o nepotismo, o clientelismo e a corrupção marcaram a ocupação dos cargos públicos (MONTEIRO, 2013). Depois, no governo do presidente Fernando Collor de Melo houve muita publicidade depreciativa, que lhes atribuíam a responsabilidade pela falta de qualidade dos serviços públicos (TORRES, 2013). E ainda, com a Reforma do Estado implementada a partir de 1995 no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, as críticas e ataques foram intensificados (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Dentre as críticas formuladas estão o comodismo, a falta de ambição profissional, a alienação com relação aos resultados do órgão público, a falta de qualidade dos serviços prestados, o desmazelo e que são privilegiados por trabalhar pouco e ganhar muito (DINIZ et al, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; SALES, 2010).

Essa visão negativa intensifica-se ainda mais quando os órgãos públicos se veem influenciados pelos novos modelos administrativos como o modelo gerencial e a nova administração pública, que esperam das pessoas envolvidas que sejam mais flexíveis, engajadas, criativas, abertas às mudanças, que executem trabalhos cada vez mais complexos e diversos, que rompam com o seu comodismo e assumam novas responsabilidades (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Se por um lado há uma expectativa relacionada ao comportamento esperado dos servidores públicos, por outro, a administração pública não conseguiu implementar ações específicas voltadas a minimizar os aspectos negativos percebidos nas atividades dos seus servidores e a aumentar sua satisfação e motivação na execução dos trabalhos, por meio de políticas de reconhecimento e valorização profissional. Moura e Souza (2016) afirmam que não há, no serviço público, um planejamento da força de trabalho que defina a quantidade e o perfil dos servidores, nem existe um sistema de incentivos que impulsionem o desenvolvimento profissional.

Neste contexto, apresenta-se uma dificuldade encontrada pelos gestores públicos, que é, como criar condições para o desenvolvimento do perfil de trabalhador esperado pelas organizações e ao mesmo tempo, criar sistemáticas de valorização e reconhecimentos desses funcionários.

Entende-se que é necessária uma redefinição das prioridades de aplicação dos recursos públicos disponíveis (financeiros e materiais), para melhorar as estruturas de trabalho e

aumentar os investimentos nos recursos humanos, pois só assim é possível modificar o modelo administrativo dos órgãos públicos, visando aumentar sua eficiência e eficácia.

Nos órgãos públicos, vários são os elementos que precisam ser considerados no momento de formulação e implementação de políticas e práticas específicas de gestão de pessoas, pois são específicos de órgãos públicos e impactam diretamente nos resultados organizacionais. Alguns desses elementos são analisados a seguir.

### *1.2.3.1 Características da gestão de pessoas específicas dos órgãos públicos*

No Brasil não existe uma política de recursos humanos adequada ao atendimento das necessidades dos órgãos públicos. A legislação pertinente ao tema é inapropriada, pois tem um forte caráter protecionista e acaba restringindo a liberdade de atuação dos servidores públicos, voltada à inovação e criatividade (DINIZ et al, 2012).

Uma das características mais marcantes no serviço público é a existência do instituto da estabilidade. Embora a estabilidade tenha por objetivo proteger os funcionários públicos no exercício de suas funções (para evitar perseguições políticas ou pressões no trabalho), acabou contribuindo para que os servidores não valorizassem os cargos que ocupam e se acomodassem, pois não há a preocupação com dispensa no caso de ineficiência (DINIZ et al, 2012; GIUDICE, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

A burocracia ainda muito forte nos órgãos públicos engessa a realização das atividades e dificulta a implementação de práticas inovadoras e inviabiliza a flexibilidade dos funcionários, pois há dificuldade em modificar os processos e procedimentos então estabelecidos por normas e regulamentos (GIUDICE, 2012; MOURA; SOUZA, 2016; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Há dificuldade em realizar recrutamento e seleção com base em competências. Nos cargos efetivos, o ingresso se dá por concurso público (BORGES, 2012; SILVA; MELLO, 2013), onde o candidato faz uma prova que geralmente avalia conhecimentos gerais, mas não aqueles diretamente relacionados com as atividades que exercerá.

Para os cargos em comissão, que são considerados de livre provimento, ou seja, não precisam se submeter ao concurso público, seria possível realizar o recrutamento e seleção com base em competências, no entanto, geralmente os critérios para ocupação desses cargos

não estão relacionados à competência necessária para a atuação de forma eficaz (BORGES, 2012), mas sim aos interesses políticos ou pessoais dos dirigentes eleitos. Este é um forte fator impeditivo na gestão pública.

Borges (2012) defende que a nomeação de pessoas despreparadas para ocupar cargos comissionados viola a ordem jurídica e o princípio da eficiência. Para a autora, a definição do ocupante do cargo, precisa ser feita considerando-se a capacidade, aptidão e qualificação do servidor, observando-se o critério de pertinência entre a qualificação do candidato e as atribuições a ser desempenhadas. A autora até cita o posicionamento da atual Ministra do Supremo Tribunal Federal (STF) Carmen Lucia Antunes Rocha (ROCHA, 1994), onde afirma que a confiança exigida para o cargo necessita ser pautada na qualificação profissional imprescindível ao desempenho da função e não em qualificação patronímica, com base no parentelismo, personalismo e paternalismo do poder e que o provimento do candidato precisa obedecer ao princípio constitucional da impessoalidade (ROCHA, 1994 apud BORGES, 2012, p. 50). Silva e Mello (2011) também defendem que as funções em comissão, em vista de sua complexidade e responsabilidade, demandam para sua ocupação, profissionais que possuam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias, além de qualificação, capacidade e experiência.

Outro aspecto relevante relacionado ao recrutamento e seleção é que o concurso público não é realizado imediatamente à identificação da necessidade de mais funcionários, nem mesmo ocorre periódica e regularmente. Isso implica em um longo período com deficiência de servidores para atender às demandas cada vez mais crescentes (SILVA; MELLO, 2013). Esse fator implica até na falta de funcionários para ocupar os cargos de chefia, agravando a questão da ocupação dos cargos sem qualificação e a complexidade para estabelecer planos de carreiras estruturados (BORGES, 2012).

Como boa parte dos cargos de chefia são cargos em comissão, as pessoas designadas para ocupá-los ficam no cargo por curtos períodos de tempo, o que dificulta a implementação de programas e ações voltadas à continuidade da prestação de serviços eficazes e ao alcance dos objetivos organizacionais. E a definição de quem vai ocupar os cargos muitas vezes é decorrente de acordos políticos, que traz um viés dogmático à administração pública (ALESSIO; AMBROZIO, 2016; BRANCO; RIBEIRO, 2016; FONSECA, 2013).

A falta de qualificação dos ocupantes dos cargos de chefia, cumulada com a alta rotatividade nestes cargos dificulta, na prática, a definição clara das atribuições dos chefes e dos subordinados, pois muitas vezes, os funcionários da unidade conhecem o serviço e o novo

chefe não, assim é comum que a mesma atividade seja executada pelo chefe e por subordinados (SILVA; MELLO, 2011).

A concessão de incentivos é limitada, pois não há liberdade para estabelecimento de gratificações financeiras vinculadas ao desempenho (DINIZ et al, 2012; FONSECA, 2013).

A amplitude entre o piso e o teto salarial existente nos níveis das carreiras é pequena e não estimula os empregados a buscar desenvolvimento pessoal e profissional para crescimento na organização e dificulta a adoção de políticas voltadas à promoção com base em avaliações de desempenho (DINIZ et al, 2012).

As diferenças salariais vinculadas ao exercício de cargos de chefia perdem a finalidade de remunerar pela complexidade e responsabilidade da execução das funções e passam a servir de sistema de recompensa, passando o empregado a ocupar os cargos não por ter competência ou aptidão para tanto, mas como forma motivar o empregado, diante da dificuldade de aumento salarial (MONTEIRO, 2013).

Embora existente em muitas organizações públicas, a avaliação de desempenho, na prática não tem atendido a finalidade para qual foi idealizada. Dentre os motivos que contribuem para a sua ineficácia, podem ser citados: a falta de capacitação dos gestores para a correta aplicação da avaliação, as influências políticas e/ou as atitudes corporativistas (GIUDICE, 2012).

Moura e Souza (2016) defendem que há no setor público fortes elementos culturais que podem exercer influência nos processos decisórios e no comportamento dos funcionários diante das mudanças. Segundo eles,

Há na administração pública de uma forma geral uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças. Intervir numa organização pública sem conhecer sua cultura pode levar a resultados inesperados e imprevisíveis, fazendo com que os servidores finjam que estão respeitando e trabalhando de acordo com as novas normas, quando na realidade querem restabelecer sua identidade. Componentes da formação histórico-cultural desse setor contribuem para o surgimento de fenômenos disfuncionais, tais como a valorização acentuada do tempo de serviço e a proteção dos cargos e funções, que reforçam comportamentos que operam na contramão de uma gestão voltada para resultados e baseada em competências (MOURA; SOUZA, 2016, p. 585).

A hierarquia organizacional dos órgãos públicos contribui para o reduzido *empowerment* dos servidores, cooperando para o comodismo dos menos ousados (BRANCO;

RIBEIRO, 2016).

Segundo Moura e Souza (2016),

o planejamento estratégico da força de trabalho decorre ainda de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, em vez de ser fruto de uma visão estratégica que considere as competências críticas ao cumprimento da missão e das metas organizacionais (atuais e futuras) e de reflexões sobre as alterações das prioridades do governo, mudanças nas organizações etc. (MOURA; SOUZA, 2016, p. 582).

Constata-se que a prática dos gerentes da área de recursos humanos é voltada a serviços operacionais e os funcionários não reconhecem a importância da área e nem conseguem perceber quais são as ações de fato implementadas por este departamento, que em tese deveriam estar voltadas à melhoria da gestão das pessoas (MOURA; SOUZA, 2016).

Independente dos entraves políticos, culturais e administrativos vigentes no setor público, é comum a tentativa de detectar modelos de gestão que sejam mais eficazes e que contribuam com o desenvolvimento organizacional, como a gestão de pessoas sob a perspectiva das competências (CARBONE et al, 2009).

A gestão por competências então, “revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional” (SILVA; MELLO, 2013, p. 112).

Neste sentido, há na próxima seção, o delineamento das concepções sobre gestão por competências, inclusive no âmbito do setor público.

#### *1.2.3.2 Gestão por competências*

A gestão por competências contempla planejar, captar, desenvolver e avaliar as pessoas, nos níveis individuais, coletivos, gerenciais e organizacionais, de acordo com o conjunto de capacidades, habilidades e comportamentos que os indivíduos precisam possuir para a plena execução de suas atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais (BAHRY; BRANDÃO, 2005; BOMFIM, 2012; SILVA; MELLO, 2013).

Mello e Silva (2013) defendem que na gestão por competências não importa somente identificar os conhecimentos que o indivíduo possui, mas sim a aptidão que ele apresenta para utilizar esses conhecimentos na resolução de problemas, com foco no alcance de resultados.

Para eles, não há separação entre competência e ação.

Segundo Marques (2013), Sistema de Gestão por Competência é

uma ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores (MARQUES, 2013, p. 6).

Por meio desse processo, a organização precisa mapear quais são as competências que seus funcionários necessitam para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais, além de diagnosticar também quais são as competências existentes. A diferença entre as competências existentes e as necessárias é chamada de lacuna de competências, ou ainda *gap* de competências. Os objetivos organizacionais devem decorrer das estratégias, que foram definidas com base na missão, visão e valores organizacionais (BAHRY; BRANDÃO, 2005; BOMFIM, 2012; CARBONE et al, 2009; PANTOJA et al, 2012).

Identificado o *gap* de competências, é necessário um esforço por parte da organização para desenvolvê-las internamente (via treinamento e desenvolvimento), ou no caso dessa impossibilidade, atrair pessoas de fora da empresa, que possuam as competências necessárias (por meio do processo de recrutamento e seleção).

A gestão de competências é então, um sistema cíclico e contínuo, que precisa considerar as estratégias, objetivos e metas organizacionais, que são definidas periodicamente.

#### 1.2.3.2.1 Conceitos de competência

Segundo Sigollo e Soares (2013, p. 163), “as competências agregam valor econômico e social a indivíduos e organizações na medida em que contribuem para os objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa”.

No entanto, não há ainda um consenso sobre o que vem a ser competência, pois os autores que discutem o assunto procuram delimitar o seu significado, levando em conta uma série de indagações, tendo em vista o contexto de análise e sua aplicação prática (BÜNDCHEN; ROSSETO; SILVA, 2011).

Os estudos sobre competência individual surgiram nos Estados Unidos e na França.

Nos Estados Unidos a discussão sobre o tema teve início em 1973 com a publicação do estudo de McClelland “*Testing for Competence rather than Intelligence*”. Neste estudo o autor questiona os métodos utilizados para identificar a capacidade dos indivíduos para ingressar em instituições de nível superior ou conquistar uma vaga no mercado de trabalho. Ele afirmou que os testes escritos, até então existentes, não eram hábeis para definir a capacidade das pessoas, pois além da aptidão de responder os testes corretamente, os indivíduos possuíam outras características que contribuíam para determinar se estavam ou não aptos a desempenhar as atividades para as quais estavam buscando aprovação. Essas características estavam ligadas às habilidades e aos comportamentos das pessoas. Ele defendeu que os testes deviam ser alterados para englobar a análise dessas características e argumentou que, mesmo que a pessoa ainda não possuísse todos os requisitos necessários à realização das atividades, poderiam ser ensinados (McCLELLAND, 1973).

Após a divulgação das ideias de McClelland, outros pesquisadores como Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (2007) contribuíram para o debate, sendo que o conceito de competências defendido pelos norte-americanos é o de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e que as levam a alcançar um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001; BARRELLA et al, 2010).

Para Spencer e Spencer (1993), competência engloba a “intenção” do sujeito, que o impulsiona para uma determinada “ação”, com vistas a alcançar determinado resultado. Para eles, competência

é uma característica subjacente de um indivíduo, que está causalmente relacionada ao efetivo critério-referência e/ou desempenho superior em um trabalho ou situação.

Característica subjacente significa que a competência é uma parte bastante profunda e duradoura da personalidade de uma pessoa e pode prever o comportamento em uma ampla variedade de situações e tarefas de trabalho.

Causalmente relacionado significa que uma competência causa ou prevê comportamento e desempenho.

Critério-referência significa que a competência realmente prediz quem faz algo bem ou mal, conforme medido em um critério ou padrão específico” (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 9, tradução nossa).

Spencer e Spencer (1993) defendem ainda que as características subjacentes da pessoa, que formam a competência são: *motivos* (aquilo que direciona o comportamento em relação à realização de certas ações ou alcance de certos objetivos); *traços* (características físicas e respostas consistentes diante de situações ou informações); *auto-conceito* (as atitudes, os valores ou a auto imagem da pessoa); *conhecimento* (informação que o indivíduo possui em

áreas de conhecimento específicas); *habilidade* (capacidade de desempenhar certas atividades físicas ou mentais). A motivação, os traços, o auto-conceito e o conhecimento compõem a “intenção”, enquanto que a habilidade está relacionada à ação.

Boyatzis (2007) afirma que “uma competência é definida como uma capacidade ou habilidade” (BOYATZIS, 2007, p. 6, tradução nossa). Para ele, o conceito de competência encerra a ideia de um conjunto de diferentes comportamentos, direcionados por uma intenção. O autor defende ainda que “as competências são uma abordagem comportamental da inteligência emocional, social e cognitiva” (Boyatzis, 2007, p. 7, tradução nossa).

Na França, destacam-se os autores Le Boterf (2003) e Zarifian (2002). Segundo os franceses, competência “são os outputs, dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais” (BARRELLA et al, 2010, p. 222).

Le Boterf (2003) defende que a competência só existe se colocada em ação; ela só pode ser compreendida se analisada dentro de um contexto, de uma situação. Segundo o autor, para o indivíduo ser considerado competente, não basta ter conhecimentos e habilidades, ele precisa saber usar essa sua capacidade de forma adequada nas situações que vivencia; precisa saber combinar e mobilizar o conjunto dos recursos pessoais (conhecimentos, habilidades e conhecimentos) que possui com os recursos de apoio (bancos de dados, documentos, relacionamento com os pares, equipamentos etc.) disponibilizados pela organização.

Para Zarifian (2002), a definição, a mobilização, a apreciação, o desenvolvimento e o reconhecimento da competência baseiam-se na forma como cada indivíduo e as comunidades de sujeitos individuais conseguem enfrentar situações produtivas instáveis, orientado a eventos. Segundo o autor, a competência é composta por três características: a atitude de tomar iniciativa e a responsabilidade pela situação que enfrentam; a inteligência prática, que é compreender a situação, possuir um entendimento orientado para a ação (para desenvolver uma situação de trabalho); e comunidade de ação, ou seja, uma composição de várias competências individuais que supõe um encadeamento de ações (ZARIFIAN, 2002).

No Brasil, os autores Fleury (2002), Dutra (2014) e Ruas (2012) foram os pioneiros em revisar os conceitos de competência e sob influência dos norte-americanos e franceses buscaram traçar novos conceitos, mais aplicáveis ao contexto nacional.

Para Fleury (2002), o conceito de competência engloba capacidades do indivíduo como saber agir com responsabilidade diante das situações em que está inserido, essa aptidão

(do saber agir) precisa ser reconhecida pelos pares e engloba a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, contribuindo para a agregação de valores econômico à organização e social à pessoa (FLEURY, 2002).

Segundo Dutra (2014), competência engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, somados à capacidade de entregar essas capacidades à organização, fazer o que se espera e o que é necessário que se faça (DUTRA, 2014; BARRELLA et al, 2010).

Ruas (2012) defende que a competência corresponde à interação entre as pessoas, com seus saberes e capacidades e as demandas organizacionais, com relação aos processos de trabalho, chegando ao conceito de competência que é a capacidade que o indivíduo possui de saber agir em âmbito profissional, com responsabilidade, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, habilidades e capacidades (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012).

No presente estudo é utilizado o conceito tradicional de competência, acrescentado do posicionamento de Fleury (2002, p. 55), que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, incluindo o “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Entendendo agregação de valor como “algo que a pessoa entrega de maneira efetiva à organização e que lá permanece independentemente de essa pessoa estar ou não lá”, ou seja, “a agregação de valor não é somente atingir metas, mas melhorar processos e introduzir inovações” (SILVA; MELLO, 2011, p. 170).

#### 1.2.3.2.2 Competências individuais

Para Meister (2005), também citado por Marcondes (2010), existe um conjunto de competências básicas que os empregados necessitam possuir para que a organização consiga apresentar um bom desempenho e superar seus concorrentes. Essas competências são:

- *Aprender a aprender*: não se deter a paradigmas, abrir sua mente ao aprendizado contínuo;

- *Comunicação e colaboração*: saber falar com as outras pessoas e saber ouvir; buscar sempre desenvolver suas atividades de forma colaborativa com os demais membros da

equipe;

- *Raciocínio criativo e resolução de problemas*: ter a capacidade de buscar solução aos problemas sem depender dos superiores hierárquicos, bem como ser capaz de analisar as situações, os contextos e propor novas formas para melhor desempenhar suas atividades;

- *Conhecimento tecnológico*: saber manusear bem os equipamentos tecnológicos e ter habilidade de se adaptar aos constantes avanços nessa área;

- *Conhecimento de negócios globais*: a pessoa precisa compreender que as atividades são interligadas, uma influenciando na outra e mais, que a organização faz parte de um mercado global, influenciando e sendo influenciada pelo que acontece fora de seus muros. Os funcionários precisam entender essas teias de relacionamentos e perceber como a atividade que executa impacta no desempenho global da empresa;

- *Desenvolvimento de liderança*: uma das principais dificuldades das organizações é preparar líderes que estimulem a equipe ao alcance de desempenho superior. Para tanto, as organizações procuram pessoas que estejam dispostas a assumir cargos de liderança, permitindo-se passar por processos constantes de desenvolvimento para esta finalidade;

- *Autogerenciamento da carreira*: é quando a própria pessoa se torna responsável pelo desenvolvimento de sua carreira. Cada um precisa buscar seu crescimento pessoal e profissional, buscando aprender continuamente a adequar-se às constantes mudanças que ocorrem na empresa.

Assim, as organizações que buscam melhorar seus resultados precisam identificar em seus funcionários os que não possuem as competências individuais básicas e elaborar um plano de desenvolvimento dessas competências, pois assim estará contribuindo para o incremento de seu desempenho.

#### 1.2.3.2.3 Competências coletivas – equipes de trabalho

Segundo Klein e Bitencourt (2012), as competências coletivas podem ser analisadas sob duas perspectivas, funcional e social. Pela ótica funcional, diz respeito às competências necessárias à realização das funções básicas da organização e é constituída pelo conjunto de “competências individuais dos grupos ou áreas de trabalho” (KLEIN; BITENCOURT, 2012, p. 600). Pelo prisma social, está relacionada à competência de um grupo de pessoas que

trabalham em uma organização. Estas competências precisam ser articuladas, de forma a estimular a sinergia e a interdependência entre os indivíduos, além do compartilhamento de recursos e conhecimentos.

Canfield (2005), compreende as competências interpessoais, à medida que destaca a importância dos relacionamentos entre as pessoas no trabalho em equipe. Além de afirmar que não é possível trabalhar de forma integrada e sinérgica sem que as pessoas do grupo se conheçam; reconhece que o conhecimento absoluto é muito difícil de acontecer, pois as pessoas, ao se relacionarem, comportam-se de modo diferente quando estão sozinhas. O autor diz que o grupo não é a soma das individualidades de cada colaborador. Quando as pessoas se unem para um objetivo específico, é maior a interação, a sinergia, a coesão, a colaboração para o alcance do êxito coletivo, ou seja, a equipe adquire personalidade própria e essa personalidade é influenciada pela forma como as pessoas interagem, se há respeito às opiniões, se há carinho, simpatia e harmonia. Ele reconhece que as competências técnicas são muito importantes para o indivíduo, mas que atualmente, diante da relevância do trabalho em grupos, é imprescindível o desenvolvimento das competências interpessoais para facilitar o convívio e potencializar os resultados da equipe.

O autor (CANFIELD, 2005) destaca que a forma de aquisição das competências técnicas e interpessoais é diferente. As primeiras são assimiladas mais rapidamente, por meio de simples processos de treinamento, no entanto, o segundo tipo demanda uma sistemática mais complexa, pois implica em mudança de pensamento (percepção) e comportamento (habilidade). Esse processo é lento, pois demanda um longo processo de crescimento pessoal, que engloba a percepção de si, a percepção do outro e finalmente a percepção da interação entre si e o outro. O autor cita ainda que Argyris (1968) defende a ideia de que a competência interpessoal faz com que o indivíduo relacione de modo eficaz três aspectos: 1 – precisa ter uma clara percepção de suas relações interpessoais, levando em conta as variáveis que as influenciam; 2 – precisa adquirir habilidade de resolver definitivamente os problemas; 3 - buscar soluções pacíficas que contribuam para a continuidade do trabalho em equipe (CANFIELD, 2005).

Ferreira, M. G., Kanaane, S. e Severino, F. R. (2010) afirmam que as equipes consideradas de alta performance são aquelas formadas por pessoas que despendem esforços para o alcance conjunto de melhores resultados. Para isto, é necessário que possuam as seguintes características: responsabilidade; colaboração e participação; flexibilidade; clareza; criatividade; interação; e rapidez.

Santos, Caetano e Jesuíno (2012, p. 96) defendem que para o alcance dos objetivos, é necessário que os membros da equipe sejam capazes de “tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização”.

O quadro 2 demonstra as principais competências, indicadas pelos autores estudados, que as pessoas precisam possuir para alcançar um alto desempenho, considerando as competências individuais para a execução de atividades isoladas e as inerentes ao trabalho em equipe:

Quadro 2 - Competências individuais

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS/COLETIVAS	
aprender a aprender	autogerenciamento da carreira
comunicação pessoal	relacionamento interpessoal
comunicação com os pares	resolução conjunta de problemas
comunicação com a liderança	colaboração
conhecimento tecnológico	autonomia para propor novas práticas de trabalho
conhecimento de negócios globais	trabalho em equipe
autodesenvolvimento de liderança	raciocínio criativo e resolução de problemas

Fonte: MEISTER (2005); CANFIELD (2005); FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. (2010); SANTOS; CAETANO; JESUÍNO (2012) – adaptado pela autora

#### 1.2.3.2.4 Competências gerenciais

A figura dos gerentes tem mudado bastante depois do período da Revolução Industrial, isto porque a empresa e as pessoas também sofreram influências das mudanças ocorridas no mundo e que impactaram internamente nas organizações.

Os colaboradores não são vistos mais como simples executores de tarefas, mas percebeu-se que são dotados de pensamentos e sentimentos e é importante que isto seja levado em conta no momento do estabelecimento de relacionamentos no trabalho.

Surgiu a preocupação com a motivação e satisfação dos colaboradores, entendendo-se que se eles forem estimulados da maneira correta, pode culminar em um maior envolvimento, aumento de produtividade e qualidade dos trabalhos realizados.

A responsabilidade de envolvimento e engajamento das pessoas fica então, a cargo dos gerentes. A estes, por sua vez não basta apenas serem detentores de amplas competências técnicas, precisam saber se relacionar, conhecer melhor as pessoas com quem trabalham para “explorar” ao máximo as potencialidades de cada indivíduo e canalizá-las ao trabalho em

grupo, visando melhores resultados. Santos, Caetano e Jesuíno (2012) afirmam que a liderança é um aspecto importante que demanda ser analisado, pois pode afetar os processos e os resultados das equipes.

Ao gerente é delegado o papel de facilitador do trabalho da equipe, cabendo a ele solucionar conflitos, criar sistemáticas de motivação dos colaboradores, dar espaço para que as pessoas possam expressar seus pensamentos e incentivar a busca coletiva de soluções aos problemas organizacionais, que possam afetar o alcance dos objetivos (FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R., 2010; SANTOS; CAETANO; JESUÍNO, 2012).

Atualmente a principal atribuição do líder é articular os diversos membros da equipe, integrando as atividades exercidas, com foco no alcance de resultados, e para isto, os gerentes precisam desenvolver suas competências de relacionamentos interpessoais (FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R., 2010).

Os líderes necessitam possuir as seguintes competências gerenciais básicas (FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R., 2010; KANAANE, R., 2013; KANAANE, R.; ORTIGOSO, 2010; MOSCOVICI, 1988; SPENCER, 1994):

- *Aprender a aprender*: não se deter a paradigmas, abrir sua mente ao aprendizado contínuo;

- *Criar visões compartilhadas*: disseminar aos membros da equipe uma visão clara sobre os propósitos, princípios e valores da organização;

- *Planejar e conduzir transições*: saber gerenciar os processos de mudança, identificar o que precisa ser mudado, propor ações, acompanhar a implementação dessas ações e promover a avaliação de sua eficácia;

- *Colaboração ambiental*: buscar formar parcerias com as partes interessadas na organização, com o intuito de minimizar conflitos e criar um clima colaborativo de realização das atribuições;

- *Análise organizacional*: capacidade de identificar as causas dos problemas, prever suas consequências e propor soluções; além de analisar as partes que compõem a organização, como estrutura, regulamentos, responsabilidades, procedimentos e valores e perceber a importância da interação desses fatores para a melhoria do desempenho organizacional;

- *Configuração organizacional*: saber delinear a organização em busca de maior motivação e comprometimento dos colaboradores;

- *Potencialização de si e dos outros*: promover um ambiente propício para o desenvolvimento das suas próprias capacidades e das capacidades dos seus liderados;

- *Vitalidade*: desenvolver suas atividades com vigor, energia e dinamismo.

Quanto a Gameiro (2012), as oito competências básicas dos líderes são:

- *Competência de posicionar a empresa*: o líder precisa saber posicionar a empresa dentro de um mercado competitivo dinâmico e que sofre influência das inúmeras mudanças que ocorrem frequentemente no mundo e saber conduzir a organização nos processos de transformação interna, necessários ao reposicionamento da empresa nos novos cenários que ela esteja inserida;

- *Competência para identificar mudanças externas*: “é necessária uma habilidade essencial para processar mentalmente a complexidade e lidar com a ambiguidade, de modo a ter uma visão dos padrões que estão surgindo” (GAMEIRO 2012, p. 3). Procurar identificar as mudanças que irão ocorrer, se antecipar a elas, colocando a organização em uma situação ofensiva, aproveitando as oportunidades que surgem para incrementar os negócios;

- *Competência para “reunir os gatos”*: habilidade de fazer com que as pessoas trabalhem de forma integrada, deixando de lado seus anseios pessoais e contribuam para alcançar os objetivos organizacionais, trabalhando em equipe, de forma coesa e colaborativa;

- *Competência para avaliar pessoas*: o líder precisa saber conhecer as pessoas, principalmente aquelas que irão ocupar cargos de chefia, pois serão as que conduzirão as equipes a alcançar um desempenho superior. Essa avaliação precisa ser feita de forma contínua buscando as pessoas que têm potencial para ocupar cargos gerenciais, por meio de *feedbacks* e análise de cargos, para identificar quem é que tem o melhor perfil para ocupar as funções determinadas;

- *Competência para moldar equipes*: habilidade de integrar os membros da equipe, para que esses entendam suas relações de trabalho e a importância de contribuir para alcançar os objetivos organizacionais, priorizem os interesses da equipe e/ou da organização em detrimento de seus interesses pessoais e comprometam-se com a organização;

- *Competência para estabelecer objetivos*: a liderança precisa saber definir os objetivos e fixar as metas organizacionais, de forma clara, factível e possível de serem alcançadas. Os objetivos é que vão orientar todas as ações que serão desenvolvidas na empresa e influenciarão os resultados;

- *Competência para fixar as prioridades:* é importante definir quais as ações que são prioritárias e que precisam ser realizadas primeiramente e as que podem esperar um pouco mais. As ações prioritárias são aquelas que contribuirão para o alcance dos objetivos organizacionais. A priorização ajuda a definir como os recursos serão distribuídos, evitando seu desperdício;

- *Competência para enfrentar forças externas:* as organizações têm relacionamentos com grupos de interesse, fora do ambiente organizacional; essas partes têm interesse nos negócios da organização e podem influenciar no andamento das ações internas causando pressões. Essas pressões podem estar vinculadas a atender uma necessidade específica de um cliente ou parceiro, saber como lidar com a concorrência ou como se portar diante de uma necessidade da sociedade.

Algumas dessas competências gerenciais também foram citadas por Santos, Caetano e Jesuíno (2012), por entenderem necessárias ao ocupante de cargo gerencial para que sua equipe consiga alcançar os resultados organizacionais. As competências relacionadas pelos autores são: clarificar a situação (capacidade de buscar e estruturar a informação); formular estratégias e desenvolver planos para sua implementação; utilizar as informações na resolução de problemas; coordenar os recursos humanos e materiais; facilitar a aprendizagem; integrar, envolver e motivar a equipe; realizar avaliação situacional (incluído aqui a fixação de objetivos); monitorar o alcance dos resultados e o desempenho da equipe; estar envolvido nas ações realizadas e nos processos reflexivos de tomadas de decisão.

A seguir, no quadro 3, estão relacionadas as competências essenciais para que os líderes possam conduzir sua equipe ao alcance de resultados superiores, de acordo com a literatura analisada:

Quadro 3 - Competências Gerenciais

<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>		
aprender a aprender	potencialização de si e dos outros	avaliar pessoas
criar visões compartilhadas	vitalidade	moldar equipes
planejar e conduzir transições	posicionamento da empresa	estabelecer objetivos
colaboração ambiental	identificar mudanças externas	fixar prioridades
análise organizacional	integrar a equipe	enfrentar forças externas
configuração organizacional		

Fonte: KANAANE (2013); KANAANE; ORTIGOSO (2010); MOSCOVICI (1988); SPENCER (1994); GAMEIRO (2012); SANTOS; CAETANO; JESUÍNO (2012); adaptado pela autora

### 1.2.3.2.5 Competências organizacionais

O conceito de competência organizacional também não é único. Barrella et al (2010), depois de comparar os conceitos expressados por 08 (oito) autores diferentes, concluíram que competência organizacional é

o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável (BARRELLA et al, 2010, p. 219).

As competências organizacionais são chamadas essenciais ou críticas, pois contribuirão para a diferenciação e competitividade das empresas (EBOLI, 2002; EBOLI, 2012; FISCHER; FLEURY; URBAN, 2012; FLEURY, 2002).

Cada organização precisa definir o conjunto de competências críticas e/ou essenciais que precisa possuir, levando em conta suas próprias características. Para a formação dessas competências, Barrella et al (2010) afirmam que é necessário que as organizações considerem os seguintes fatores:

- combinação/integração de habilidades, recursos, atividades, processos, valores e rotinas organizacionais;
- geração de valor para os clientes;
- fonte de vantagem competitiva;
- difícil de ser copiado por concorrentes;
- formadas gradualmente ao longo do tempo (BARRELLA et al (2010, p. 219).

Eboli (2002) e Bomfim (2012) defendem que para o delineamento das competências organizacionais críticas, as empresas precisam considerar os seguintes aspectos:

- as competências devem: oferecer reais benefícios aos clientes e consumidores e ser difíceis de ser imitadas;
- não se limitam: às paredes da organização, nem aos produtos físicos ofertados;
- promover acesso a novos mercados.

Enquanto Mello e Silva (2013) afirmam que as características basilares das competências organizacionais são:

dificuldade de serem imitados pela concorrência, constituem a garantia de que a empresa pode prover produtos/serviços diferenciados para o consumo e permitem que a empresa goze de flexibilidade para explorar diferentes mercados e novas oportunidades (MELLO; SILVA, 2013, p.76).

Os autores Mello e Silva (2013), Barrella et al (2010), Eboli (2002) e Bomfim (2012) têm em comum, que as competências organizacionais devem ser difíceis de ser copiadas, nos demais aspectos se complementam.

Não se trata assim, apenas da soma das competências individuais ou das equipes, mas um complexo processo de integração e potencialização dos recursos humanos e materiais que constitui as organizações (BARRELLA et al, 2010).

O quadro 4 apresenta de forma sinóptica, os fatores que devem ser considerados pelas organizações no momento do estabelecimento de suas competências organizacionais:

Quadro 4 – Fatores que devem ser considerados para a definição das competências organizacionais

<b>FATORES A SER CONSIDERADOS NA FIXAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>
✓ combinar estrategicamente os recursos, as habilidades e os processos organizacionais
✓ atender às necessidades dos clientes
✓ contribuir para geração de valor (para a organização e para os clientes)
✓ contribuir para formação de vantagem competitiva
✓ dificuldade de ser copiada
✓ ser formadas gradualmente ao longo do tempo
✓ não se limitar às paredes da organização
✓ possibilitar acesso a novos mercados
✓ não se limitar aos produtos ofertados, mas promover produtos diferenciados

Fonte: BARRELLA ET AL (2010); BOMFIM (2012); EBOLI (2002); EBOLI (2012); FISCHER; FLEURY; URBAN (2012); FLEURY (2002); MELLO; SILVA (2013) – adaptado pela autora

#### 1.2.3.2.6 Gestão por competências no setor público

As organizações públicas têm a responsabilidade de bem gerir o dinheiro público, maximizando a sua utilização e evitando desperdícios. A gestão por competências então, apresenta-se como uma estratégia adequada para gerenciar os servidores com intuito de melhorar a eficiência e os resultados na prestação dos serviços públicos.

Para viabilizar a implantação da gestão por competências no serviço público, a União

editou em 23.02.2006 o Decreto nº 5.707 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (SILVA; MELLO, 2013).

A PNDP é hoje a referência existente na área de gestão de pessoas para os órgãos públicos, para implementação nos órgãos da administração pública federal direta, autarquias e fundações públicas (SILVA; MELLO, 2013), no entanto, está servindo como parâmetro para os demais órgãos, estaduais e até mesmo municipais.

Pelo instrumento normativo, os órgãos da administração pública federal precisam utilizar a gestão por competências para planejar, executar e avaliar as ações de capacitação, além de fazer o planejamento de pessoal, a gestão de recrutamento e a avaliação de desempenho (PANTOJA et al, 2012).

No entanto, o Decreto nº 5707/06 dá maior destaque ao contínuo desenvolvimento dos servidores públicos para o alcance dos objetivos organizacionais (GIUDICE, 2012; MOURA; SOUZA, 2016; MARQUES, 2013; SIGOLLO; SOARES, 2013), diante da dificuldade de implementação dos demais requisitos da gestão por competência, que engloba também o planejamento, a captação e a avaliação das pessoas.

Isto porque, nos órgãos públicos o processo de contratação de servidores é feito por concurso público, não tendo os gestores liberdade de fazer uma seleção mais criteriosa, levando-se em conta as competências individuais dos candidatos.

O planejamento de pessoal fica comprometido porque as chefias não têm liberdade para a movimentação dos servidores entre os cargos, com base em suas competências. Além disto as atribuições e muitas vezes as alocações dos funcionários são estipuladas por lei. Outro fator que contribui para a dificuldade de realizar o planejamento é a forma de captação de novos servidores, que se dá por concurso público. Silva e Mello (2013) destacam ainda outras dificuldades para o planejamento de pessoal, como: os desvios de função, os privilégios na carreira e a inexistência de um banco de talentos.

A avaliação de desempenho fica subentendida na PNDP, mas somente como forma de identificar as competências ainda inexistentes, para formar o plano de capacitação. Não havendo previsão de sua utilização para o planejamento de pessoal nem seu uso como ferramenta de acompanhamento e controle do alcance dos resultados organizacionais.

Assim, o instrumento normativo definiu a obrigatoriedade de capacitação e desenvolvimento constante dos servidores públicos, visando melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos à sociedade (PANTOJA et al, 2012) e introduziu a gestão por

competências como modelo de gestão voltada à “capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (art. 2º, II do Decreto 5707/06); entretanto há entraves estabelecidos pela legislação que embasa a política de pessoal no setor público.

Pantoja et al (2012), afirmam que a PNDP demandou a necessidade de construir novos perfis de qualificação profissional necessários para a transformação de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para um modelo de gestão com foco em resultados. Assim,

a ênfase no desenvolvimento estratégico de servidores possibilita a relação da PNDP com as perspectivas teóricas de gestão estratégica de pessoas (GEP), as quais preveem o alinhamento dos processos de GP e das competências dos indivíduos à estratégia organizacional (FONSECA et al, 2013, p. 1452-1453).

Os autores defendem ainda que “como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira” (PANTOJA et al, 2012, p. 1).

Pelo modelo, os objetivos estratégicos do órgão público servem como parâmetro para a definição das competências necessárias ao seu alcance. Identifica-se então, as competências existentes e as necessárias, traçando-se um plano de desenvolvimento das competências que os servidores ainda não possuem (MOURA; SOUZA, 2016; SILVA; MELLO, 2013).

Segundo Pantoja et al (2012), embora o modelo de gestão tenha por objetivo melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos, poucos são os órgãos que conseguiram implementá-lo.

Nesse sentido, Moura e Souza (2016) defendem que a implantação da gestão por competência implica numa ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública.

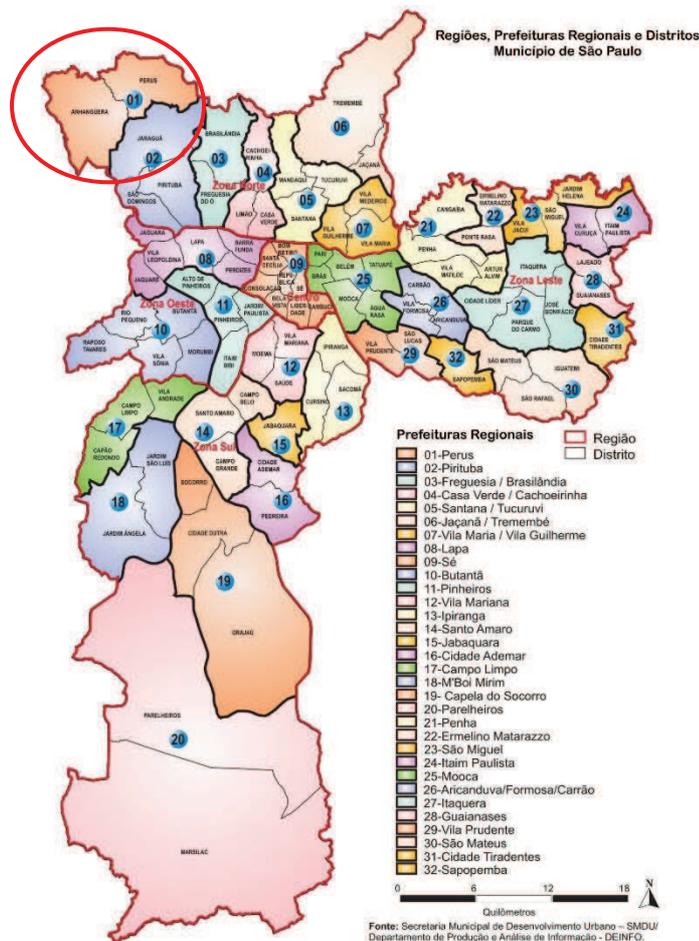
## 2 OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são apresentadas as informações relativas à organização estudada, como o perfil, atribuições, desafios e traços da cultura organizacional.

### 2.1 Perfil da Organização

A Prefeitura Regional Perus é um órgão da administração direta da Prefeitura de São Paulo, criada por meio da Lei 13.399/2002, que dividiu a cidade em 32 regiões administrativas, conforme pode-se observar na figura 1:

Figura 1 - Mapa de divisão das Prefeituras Regionais

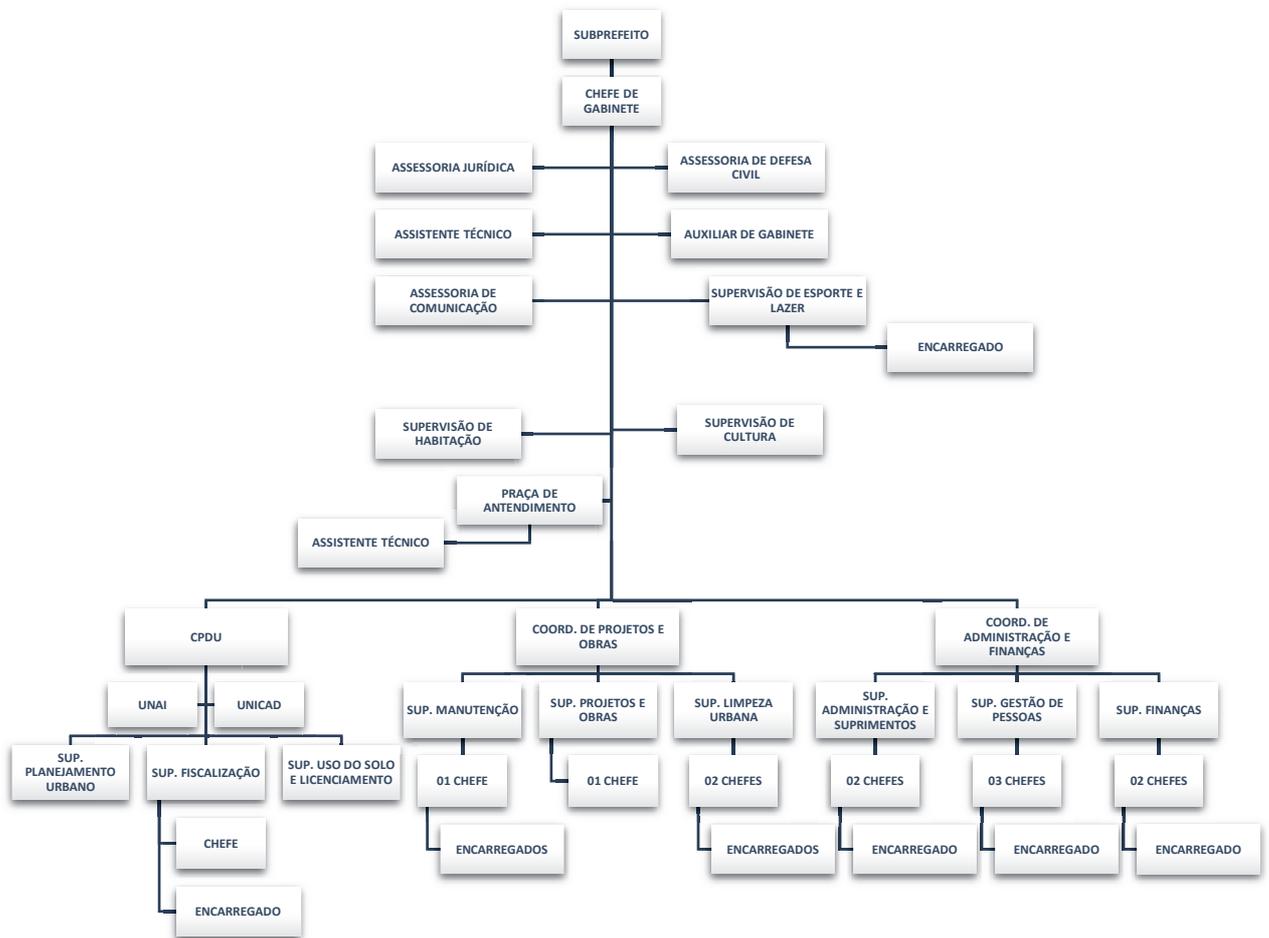


Fonte: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/regionais/subprefeituras/mapa/index.php?p=14894>

Está localizada a noroeste do Município de São Paulo, na região que compreende o Vale do Rio Juquery e a Serra da Cantareira. Abrange os distritos de Perus e Anhanguera (SEMPLA, 2004). A área sob sua responsabilidade perfaz 57,20 km<sup>2</sup>, com uma população de 164.046 habitantes<sup>3</sup>.

Compõe-se de um complexo de atividades de serviços públicos destinados a atender à população local nas suas necessidades. Para tanto possui 142 servidores e está estruturada em departamentos, conforme demonstrado no organograma (figura 2):

Figura 2 - Organograma



Fonte: Supervisão de Gestão de Pessoas – adaptado pela autora

*- Desafios*

Como principais desafios da Prefeitura Regional Perus, pode-se destacar:

<sup>3</sup> IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – senso de 2010.

- A necessidade de maximizar os recursos públicos, reduzindo custos, evitando o desperdício e aplicando corretamente o dinheiro público em obras e serviços que resultem em maiores benefícios aos munícipes;

- A mobilização dos servidores para atender à necessidade da sociedade. A demanda por serviços públicos tem aumentado, ao mesmo tempo que o quadro de funcionários vem sofrendo redução (por aposentadoria, transferência para outros órgãos municipais ou ainda pelo desligamento em caso de pedidos de exoneração);

- Implementar uma administração pública mais profissionalizada, com foco em resultados e estreitamente ligada às estratégias e objetivos traçados pela alta liderança da Cidade (Prefeito e Secretários Municipais).

#### *- Oportunidade*

A Prefeitura Regional Perus tem como oportunidade, implantar um modelo de gestão participativa, buscando uma maior interação com os *stakeholders*, principalmente com os clientes-munícipes - para definição conjunta das ações prioritárias a serem realizadas na região - e com fornecedores, para evitar a formação de convênios e negociatas, que possam prejudicar a Municipalidade.

#### *- Traços da cultura/clima*

Os fatores a seguir constituem alguns traços da cultura organizacional:

- Diante da necessidade do cumprimento de leis, o órgão tornou-se engessado, e o trabalho rotineiro e cheio de procedimentos;

- Como boa parte dos funcionários são efetivos e estáveis (ou seja, só podem ser demitidos caso cometam alguma falta grave), não há a preocupação de melhoria contínua do desempenho, além de contribuir para a desídia e desmotivação;

- O sistema de substituição de cargos de chefia passa por uma espécie de “rodízio” entre os servidores (ou seja, o que é subordinado hoje, poderá ser o chefe amanhã), os erros e o baixo desempenho são tolerados para evitar futuras retaliações;

- Observa-se a ocorrência de muitos erros, quer seja pela falta de capacitação, quer seja por desatenção, no entanto, esses erros são minimizados pelos colegas, numa espécie de “proteção corporativa”;

- Na organização prevalece a hierarquização e a departamentalização. Na hierarquização, os subordinados não buscam maior autonomia para tomar decisões porque geralmente a decisão vem unida à responsabilidade e poucos são os que querem assumir alguma responsabilidade. Na departamentalização, cada unidade trabalha isoladamente, sem aproximar-se das outras;

- Há grande quebra de continuidade nos programas de governo. Quando muda o governante, as práticas anteriores ou são modificadas recebendo novos nomes ou são deixadas de lado, o que aborrece os servidores que se dedicaram para que os programas fossem implementados;

- A interferência política tem forte impacto nas atividades cotidianas da Instituição, pois procura-se priorizar o que foi solicitado por algum parlamentar.

O clima organizacional geralmente decorre do posicionamento da alta direção da Prefeitura Regional (Prefeito Regional e Chefe de gabinete). Quando o Prefeito Regional e o Chefe de gabinete são mais flexíveis e acessíveis, a tendência é que o clima seja mais favorável e as atividades sejam realizadas com maior liberdade e leveza; quando eles são mais rígidos e fechados, o clima fica carregado e as atividades passam a ser desenvolvidas com maior dificuldade, pois tudo depende da decisão deles. Há situações em que o Prefeito Regional e o Chefe de gabinete são indicados por partidos políticos diferentes e até mesmo rivais, o que culmina num clima de embate dentro da Prefeitura Regional, entre os departamentos e entre as pessoas. No momento o clima é satisfatório, onde as pessoas têm liberdade de atuação, as ideias são bem aceitas e há colaboração entre todos.

### *2.1.1 ATRIBUIÇÕES*

As atribuições dos órgãos públicos decorrem de lei, atos normativos ou instrumentos de governo que vinculam a execução das atividades públicas.

Como a legislação que estabelece atribuições à Prefeitura é farta, esse tópico propõe-se a levantar as que são de responsabilidade da Prefeitura Regional Perus, para, ao final,

identificar as suas competências organizacionais.

*- Constituição Federal*

A Constituição Federal de 1988 é a Lei Maior do Brasil e traz em seu artigo 30 as atribuições dos Municípios. Dentre as competências elencadas, as que são afetas à atuação das Prefeituras Regionais são: a prestação dos serviços públicos de interesse local, de forma direta ou por meio de concessão ou permissão; o controle da ocupação do solo urbano, contribuindo para a realização do ordenamento territorial; e a proteção do patrimônio histórico-cultural local.

A Carta Magna prevê ainda no artigo 182, a obrigatoriedade de os órgãos municipais estabelecer instrumentos que propiciem o desenvolvimento das funções sociais da cidade, tendo por objetivo a garantia do bem-estar dos habitantes.

A Lei Federal 10.257/01 (Estatuto das Cidades) é o instrumento que fixa as diretrizes gerais para a definição da política de desenvolvimento urbano dos Municípios.

*- Estatuto das Cidades (Lei nº 10.257/01)*

O Estatuto das Cidades, além de estabelecer diretrizes gerais da política urbana municipal, define as normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental (art. 1º, parágrafo único).

Dentre as diretrizes estabelecidas pela Lei, cabe às Prefeituras Regionais, as competências de: colaborar com a elaboração e execução do planejamento urbano; ordenar e controlar o uso do solo (incluindo aqui a correta utilização dos imóveis urbanos, o parcelamento do solo, a construção de edificações e o funcionamento de atividades); e proteger, preservar e recuperar o meio ambiente natural, o patrimônio cultural, histórico e arqueológico.

*- Lei Orgânica Municipal*

Atendendo à determinação do artigo 29 da Constituição Federal, a Prefeitura da Cidade de São Paulo elaborou sua Lei Orgânica, publicada no Diário Oficial no dia 6 de abril de 1990.

O instrumento normativo reitera as disposições do art. 30 da Lei Maior, fixando como objetivos do Município, o desenvolvimento das funções sociais da cidade e a garantia do bem-estar dos habitantes.

As atribuições das Prefeituras Regionais descritas na Lei Orgânica também estão relacionadas àquelas definidas no Estatuto das Cidades, quais sejam: assegurar o uso do território de forma socialmente justa e ecologicamente equilibrada (por meio do planejamento e controle do uso do solo); a proteção do patrimônio paisagístico, arquitetônico, cultural e histórico; e a preservação, a proteção e a recuperação do meio ambiente.

A Lei define também, no artigo 77, a criação das Subprefeituras (hoje chamadas Prefeituras Regionais por força do Decreto nº 57.576/2017), para a prestação dos serviços públicos de âmbito local. A criação e funcionamento das Prefeituras Regionais foi regulamentada pela Lei 13.399 de 2002.

Além disto, há no artigo 69-A da Lei, a previsão da obrigatoriedade de o Prefeito eleito apresentar o Programa de Metas de sua gestão com as ações estratégicas, os indicadores e metas quantitativas para cada um dos setores da Administração Pública Municipal. O Programa de Metas do Prefeito contempla as ações a serem desenvolvidas pelas Prefeituras Regionais para que os objetivos sejam alcançados.

Outra informação é que há no art. 81 da Lei Orgânica, a previsão da observância de vários princípios, dentre eles o de valorização dos servidores públicos, destacando no parágrafo único a responsabilidade de “promover a modernização da administração pública, buscando assimilar as inovações tecnológicas, com adequado recrutamento e desenvolvimento dos recursos humanos necessários”.

A previsão da execução dos serviços públicos com eficácia é feita no artigo 89, juntamente com a necessidade de prestar remuneração justa e valorizar os servidores. Também no art. 90 há a obrigatoriedade da observância do princípio de valorização dos servidores, destacando, para isto, o investimento na capacitação e atualização profissional.

No artigo 143 há a definição do processo de planejamento das atividades dos órgãos municipais. Segundo o preceito legal, o planejamento precisa ser constituído de um processo

permanente, com a participação popular. Esse processo engloba: os objetivos que a ser definidos tendo por base a realidade local; a disponibilização dos meios para atingir os objetivos; o controle da realização das atividades; e a avaliação dos resultados obtidos.

Outro destaque da Lei, no art. 146, é a determinação de implantar e manter atualizado um sistema de informações com indicadores econômicos, financeiros, sociais, urbanísticos e ambientais, entre outros, que permitam a avaliação dos resultados da ação da administração.

A Lei Orgânica do Município de São Paulo define vários pontos a ser considerados pelos órgãos municipais, como a necessidade de planejar as ações, fixar objetivos e metas, criar sistemáticas de controle e definir indicadores de desempenho que possam medir o alcance dos resultados previamente estabelecidos, características da Gestão por Resultados.

#### *- Programa de Metas do Governo 2017-2020*

O Programa de Metas é um instrumento de planejamento e orçamento exigido pela Lei Orgânica do Município de São Paulo desde 2008. Nele, estão contidas as prioridades da gestão para os quatro anos de mandato, traduzidas em metas, projetos, ações estratégicas e indicadores para cada setor da Administração Pública (Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2017-2020, p.1). Dentre os objetivos/metasp e ações definidos, 13 competem às Prefeituras Regionais, seja por meio de atuação direta ou por colaboração com outros órgãos.

Os servidores da Prefeitura Regional precisam conhecer todas as ações de sua competência, ter claramente definidos os objetivos e metas que norteiam suas atividades, além de dominar os métodos de controle, os indicadores de desempenho e as sistemáticas de avaliação, para realizar a correção das rotas, caso necessário.

#### *- Lei 13.399/02 - Criação das Prefeituras Regionais*

As Prefeituras Regionais foram criadas pela Lei 13.399 de 1º de agosto de 2002, quando a cidade foi dividida administrativamente em 32 regiões e são compostas por um complexo de atividades de serviços públicos destinados a atender a população local nas suas necessidades.

Dentre as atribuições definidas pela Lei, destacam-se: a democratização da gestão pública, por meio da participação popular; o planejamento, execução e controle dos sistemas locais; a promoção do desenvolvimento local por meio da implementação das políticas públicas definidas pela instância central da administração; e a ampliação e melhoria da qualidade dos serviços públicos de sua competência.

Essas atribuições, juntamente com as definidas na Lei Orgânica Municipal, no Estatuto da Cidade e na Constituição Federal, serviram para a identificação das competências organizacionais das Prefeituras Regionais.

### 3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. A pesquisa descritiva “busca especificar as propriedades importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que seja submetido a análise” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 45, tradução nossa), o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades, por exemplo, uma empresa (VERGARA, 2014).

Para a fundamentação teórica foi utilizada pesquisa bibliográfica, documental e na legislação. Pesquisa bibliográfica “é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2014, p. 43), enquanto que a investigação documental é aquela feita em documentos existentes nas instituições públicas e/ou privadas ou que estejam na posse de alguma pessoa (VERGARA, 2014), no caso específico, na Prefeitura Regional Perus.

Os dados empíricos foram coletados pela utilização de observação e aplicação de dois questionários. A observação foi participante e não-estruturada que, segundo Silva (1986) “consiste no fato de que o pesquisador passa a fazer parte do grupo estudado a fim de observar os fenômenos sociais” (SILVA, 1986, p. 828). Os questionários foram construídos de forma semiestruturada e embasados no referencial teórico, no problema e objetivos da pesquisa (Apêndice A e Apêndice B) onde pretendeu-se levantar a visão dos ocupantes dos cargos de comando e dos funcionários sobre quais são as competências que os ocupantes dos cargos de comando possuem.

O primeiro instrumento de pesquisa continha perguntas de auto-avaliação, onde o próprio servidor que faz parte do nível de comando da organização assinalou o grau de “importância” das competências para o desempenho de suas funções, bem como o grau de “domínio” de cada competência que ele possui, considerando os níveis individuais e gerenciais. Foram seis perguntas para compor o perfil dos respondentes, 17 voltadas a identificar as competências gerenciais e 11 para levantar as competências individuais.

O segundo questionário buscou mensurar a percepção dos subordinados, quanto as competências gerenciais necessárias ao nível de comando. Indicaram o grau de “importância” das competências, para que seu chefe imediato desempenhe eficazmente as funções e o grau de “domínio” apresentado por sua chefia. Não foi perguntado sobre as competências

individuais, porque entendeu-se que os subordinados poderiam não ter o conhecimento necessário para avaliar essas competências dos seus superiores. Esse instrumento continha cinco questões relacionadas ao perfil do respondente e 17 que tratavam sobre as competências gerenciais.

A elaboração das questões do instrumento de pesquisa foi feita considerando-se as competências individuais sinalizadas por Meister (2005), Ferreira, M. G., Kanaane, S. e Severino, F. R. (2010) e Canfield (2005) e as gerenciais indicadas por Kanaane, R. (2013), Kanaane, R. e Ortigoso, S. A. F. (2010), Moscovici (1998), Spencer (1994) e Gameiro (2012), pesquisadores/estudiosos da área de gestão de pessoas.

Os quesitos de análise, “domínio” e “competência” foram definidos com base na dissertação de mestrado de Glória Jr. (2012). Em cada pergunta do questionário havia uma escala de 1 a 5, onde o respondente devia assinalar uma única opção. Para o quesito “domínio” a gradação era a seguinte:

- 1 = não tem domínio (não possui a competência)
- 2 = tem pouco domínio da competência
- 3 = tem médio domínio da competência
- 4 = tem alto domínio da competência (possui a competência)
- 5 = tem domínio completo da competência (possui excelência na competência)

O quesito “importância”, teve a escala a seguir (GLÓRIA Jr., 2012):

- 1 = nenhuma importância (competência irrelevante)
- 2 = pouca importância
- 3 = média importância
- 4 = alta importância (competência necessária)
- 5 = extrema importância (competência imprescindível)

Para teste do método e instrumento de pesquisa foi aplicado no mês de setembro de 2017, um estudo piloto em uma das coordenadorias da Instituição estudada (Coordenadoria de Obras Públicas da Prefeitura Regional). Neste estudo, foram distribuídos 25 questionários e 17 devolveram respondidos (três ocupantes de cargos de comando e 14 subordinados).

Com a aplicação do estudo piloto foi possível perceber que o método e os instrumentos de pesquisa estavam adequados, e as investigações teórica e empírica realizadas estavam compatíveis para o alcance dos objetivos propostos, o que permitiu ampliar a pesquisa, para alcançar os demais funcionários da organização.

Na pesquisa só foram considerados os servidores efetivos ou comissionados, com subordinação direta à Prefeitura Regional Perus. Não participaram então, os estagiários (cujos contratos são estipulados por prazo determinado, geralmente de curto período), os terceirizados (limpeza, motoristas, portaria e vigilância) e os funcionários que, embora trabalhem no estabelecimento da Instituição, estão vinculados a órgãos externos [Supervisão Técnica de Saúde, SPTRANS (São Paulo Transporte S.A.), CAT (Centro de Apoio ao Trabalhador) e Sala de Mediação da GCM (Guarda Civil Metropolitana)].

Durante os meses de novembro e dezembro de 2017, os instrumentos de pesquisa foram distribuídos aos demais servidores. Dos 142 funcionários, nove estavam afastados por motivo de férias ou licença médica e não foi possível entregar para 14. Foram distribuídos 119 questionários e 108 devolveram respondidos, o que corresponde a 76% do total da força de trabalho. Destes, 30 foram respondidos pelos ocupantes dos cargos de comando (27,8%) e 78 pelos subordinados (72,2%).

Os questionários foram impressos e distribuídos individual e anonimamente, momento em que foram explicados os objetivos da pesquisa, os quesitos a serem avaliados e os graus de cada resposta. O recolhimento dos instrumentos respondidos também foi feito de forma individual e anônima.

Para a avaliação dos resultados da pesquisa foi efetuada análise na legislação para levantar as competências definidas nesses instrumentos, nos níveis organizacionais e técnicos.

Na análise dos resultados obtidos na pesquisa, buscou-se levantar quais das competências gerenciais e individuais, essenciais para o alcance de alto desempenho (definidas pelos estudiosos do tema “gestão por competências”), existem na instituição pesquisada e quais ainda precisam ser desenvolvidas, identificando-se o *gap* de competências.

As respostas dos questionários foram tabuladas e calculados: a média, a mediana, a variância (VAR), o desvio-padrão (DP) e o coeficiente de variação (CV) referentes a cada uma das competências pesquisadas.

Segundo Vieira (2013), a “média de um conjunto de dados é obtida somando todos os dados e dividindo o resultado pelo número deles” (VIEIRA, 2013, p. 38) e a mediana é “o valor que ocupa a posição central do conjunto dos dados ordenados (VIEIRA, 2013, p. 42). De acordo com Triola (2013), “o desvio-padrão de um conjunto de valores [...] é uma medida da variação dos valores em torno da média” (TRIOLA, 2013, p. 83), “a variância de um conjunto de valores é uma medida da variação igual ao quadrado do desvio-padrão”

(TRIOLA, 2013, p. 86) e o coeficiente de variação “para um conjunto de dados amostrais ou populacionais não negativos, expresso como um percentual, descreve o desvio-padrão relativo à média” (TRIOLA, 2013, p. 90).

A evidenciação das competências contemplou os seguintes critérios:

I. Tendo em vista a escala de graduação das respostas (onde 1 = não tem o domínio da competência; 2 = tem pouco domínio da competência; 3 = tem médio domínio da competência; 4 = tem alto domínio da competência; e 5 = tem domínio completo da competência), considerou-se como existentes as competências cujo valor médio resultou entre 4 e 5, sendo que este valor médio foi obtido calculando-se a média aritmética das respostas; a competência que apresentou média inferior a 4 foi considerada como não dominada, necessitando ser desenvolvida (GLÓRIA Jr., 2012);

II. Para aferir “a relação entre a carência (por parte da pessoa) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida” (CARBONE et al, 2009, p. 68) e a mapear o *gap* de competências, foi utilizada a equação:  $N = I (4 - D)$ , apresentado por Carbone et al (2009), onde N representa a lacuna, I o grau de importância e D o grau de domínio da competência. Neste trabalho, para o cálculo da equação, foram considerados como valores de I e D, a média dos resultados das respostas respectivas. Quanto maior o N, maior o *gap* e, conseqüentemente, maior a necessidade de desenvolver a competência; se o N for igual a 0, significa que não há lacuna na competência (CARBONE et al, 2009), ou seja, a competência é considerada como dominada. Por meio desta equação foi possível estabelecer as prioridades dentre as competências que precisam ser desenvolvidas.

III. Com relação à “importância”, foi considerado a própria escala utilizada no instrumento de pesquisa: 1 = nenhuma importância (competência irrelevante); 2 = pouca importância; 3 = média importância; 4 = alta importância (competência necessária); e 5 = extrema importância (competência imprescindível), ou seja, a competência cuja média aritmética do grau de importância se situou entre 4 e 5 foi considerada como “necessária” ao nível de comando; e se o valor resultou igual a 5 significa que a competência foi entendida como “imprescindível” (GLÓRIA Jr., 2012).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos da aplicação dos questionários na Prefeitura Regional Perus e a respectiva análise. Inicialmente são apresentados os dados pessoais dos respondentes, em seguida, os resultados da pesquisa com relação às competências gerenciais (respondido por todos os sujeitos da pesquisa, 108 pessoas) do nível de comando, depois, os dados referentes à auto avaliação dos ocupantes de cargos de comando a respeito das suas competências individuais e por fim, as análises das respostas.

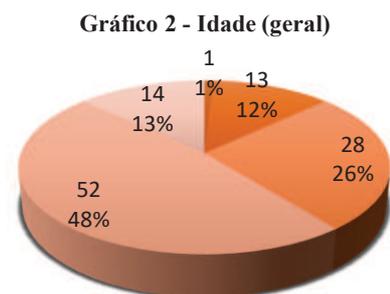
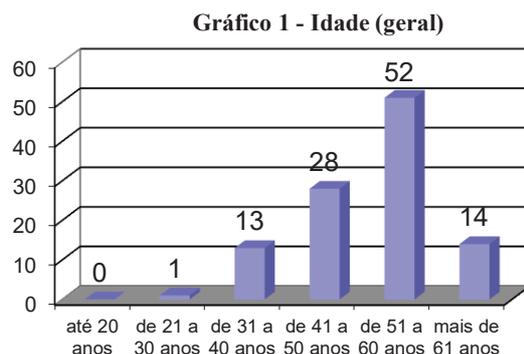
### 4.1 Perfil dos respondentes

Foram respondidas inicialmente, questões que tratam sobre as informações pessoais dos servidores, para compor o perfil dos respondentes. Os dados estão apresentados da seguinte forma: em primeiro lugar englobando a totalidade das respostas, depois, os referentes ao nível de comando e por fim, os relacionados aos subordinados. A questão 4 foi respondida somente pelos subordinados e as perguntas 6 e 7 somente pelos ocupantes dos cargos de comando.

#### 1. Idade

Nos gráficos 1 e 2 estão representadas as idades dos servidores: 61% têm mais de 50 anos de idade; 26% entre 41 e 50 anos; 12% de 31 a 40 anos; e 1% têm menos de 30 anos de idade.

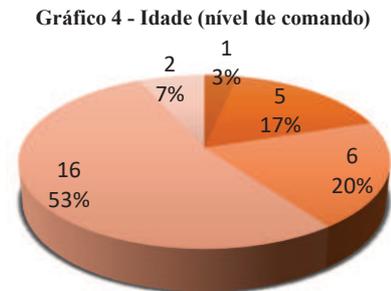
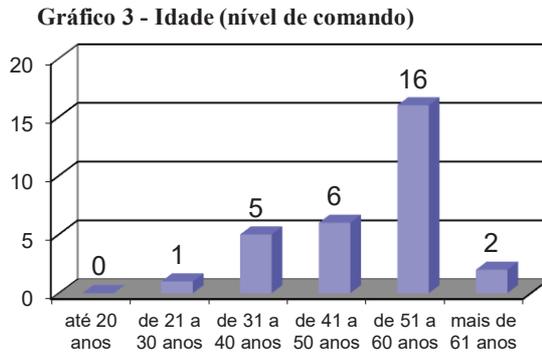
Gráficos 1 e 2 – Idade dos respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 3 e 4 apresentam as idades dos ocupantes dos cargos de comando. Observa-se que 60% deles têm mais de 50 anos, 20% entre 41 e 50 anos, 17% entre 31 e 40 e 3% têm menos de 30 anos.

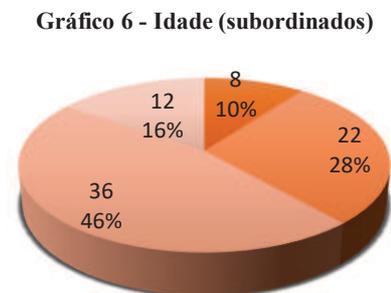
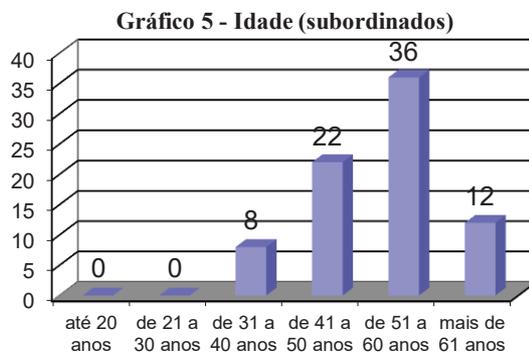
Gráficos 3 e 4 – Idade dos respondentes (nível de comando)



Fonte: Dados da pesquisa.

As idades dos subordinados podem ser observadas nos gráficos 5 e 6: 16% têm mais de 61 anos, 46% entre 51 e 60 anos, 28% entre 41 e 50 anos e 10% têm entre 31 e 40 anos.

Gráficos 5 e 6 - Idade dos respondentes (subordinados)

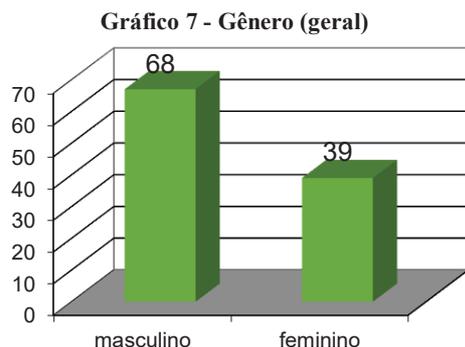


Fonte: Dados da pesquisa.

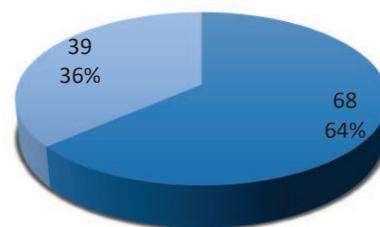
## 2. Gênero

Nos gráficos 7 e 8 são apresentados os dados sobre o gênero dos servidores (vide p. 80). O departamento é formado por 64% de homens e 36% de mulheres.

Gráficos 7 e 8 – Gênero dos respondentes (geral)



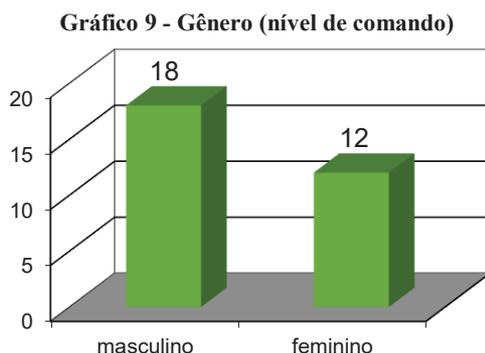
**Gráfico 8 - Gênero (geral)**



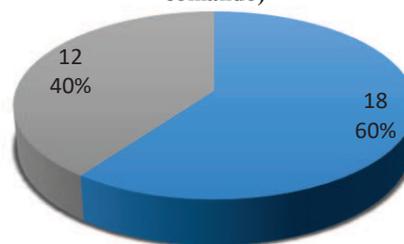
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 9 e 10 referem-se ao gênero dos ocupantes de cargos de comando: 60% de homens e 40% de mulheres.

Gráficos 9 e 10 – Gênero dos respondentes (nível de comando)



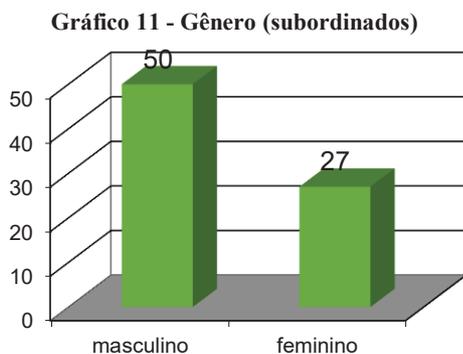
**Gráfico 10 - Gênero (nível de comando)**



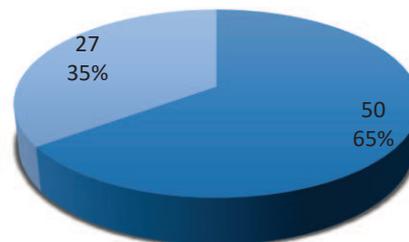
Fonte: Dados da pesquisa.

O gênero dos subordinados está representado nos gráficos 11 e 12: 65% são homens e 35% mulheres.

Gráficos 11 e 12 – Gênero dos respondentes (subordinados)



**Gráfico 12 - Gênero (subordinados)**

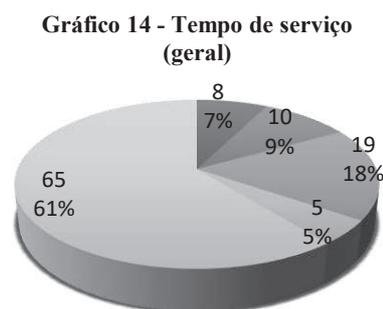
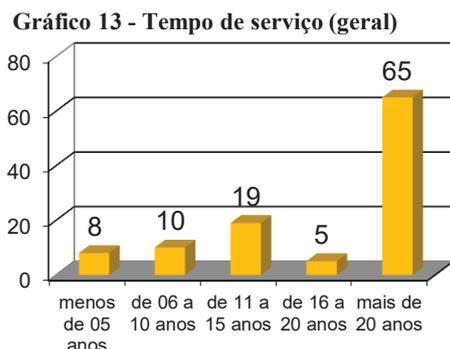


Fonte: Dados da pesquisa.

### 3. Tempo de serviço público

Os gráficos 13 e 14 representam o tempo que os servidores trabalham no setor público: 61% trabalham há mais de 20 anos, 5% de 16 a 20 anos, 18% de 11 a 15 anos, 9% de 6 a 10 anos e 7% há menos de um ano.

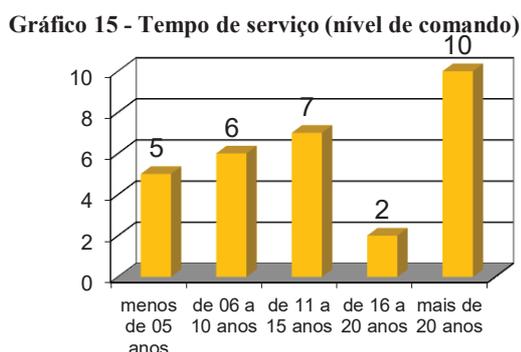
Gráficos 13 e 14 – Tempo de serviço no setor público (geral)



Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 15 e 16 apresentam as informações sobre o tempo de serviço no setor público dos ocupantes de cargos de comando: 33% trabalham na área pública há mais de 20 anos, 7% de 16 a 20 anos, 23% de 11 a 15 anos, 20% de 6 a 10 anos e 17% a menos de 5 anos.

Gráficos 15 e 16 - Tempo de serviço no setor público (nível de comando)

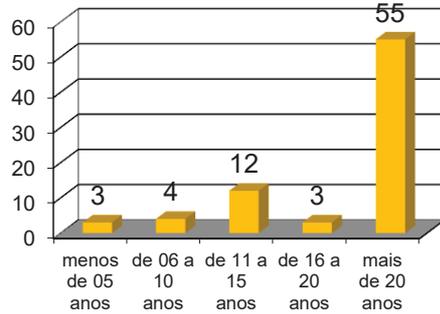


Fonte: Dados da pesquisa.

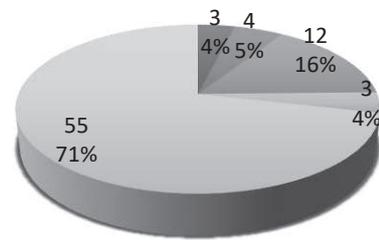
O tempo de serviço público dos subordinados está apresentado nos gráficos 17 e 18: 71% trabalham no setor público há mais de 20 anos, 4% trabalham entre 16 e 20 anos, 16% de 11 a 15 anos, 5% de 6 a 10 anos e 4% há menos de 5 anos (vide p. 82).

Gráficos 17 e 18 - Tempo de serviço no setor público (subordinados)

**Gráfico 17 - Tempo de serviço (subordinados)**



**Gráfico 18 - Tempo de serviço (subordinados)**



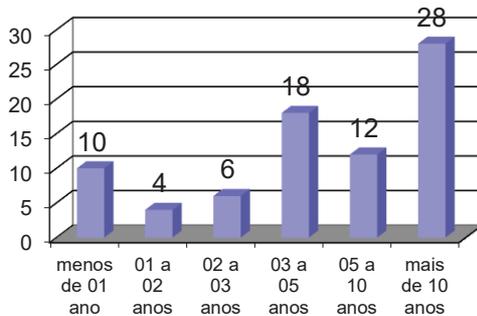
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4. Tempo de serviço no departamento/unidade (subordinados)

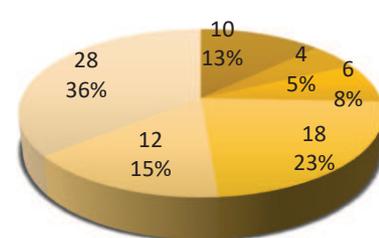
Nos gráficos 19 e 20 está descrito o tempo que os servidores estão trabalhando na unidade. Os dados expõem que 28% exercem suas atividades no mesmo departamento/unidade há mais de 10 anos, 14% de 5 a 10 anos, 23% de 3 a 5 anos, 8% de 2 a 3 anos, 5% de 1 a 2 anos e 22% há menos de 1 ano.

Gráficos 19 e 20 – Tempo de serviço no departamento/unidade (subordinados)

**Gráfico 19 - Tempo no departamento**



**Gráfico 20 - Tempo no departamento**



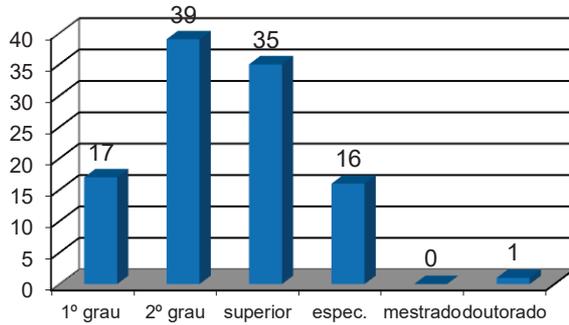
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5. Grau de instrução

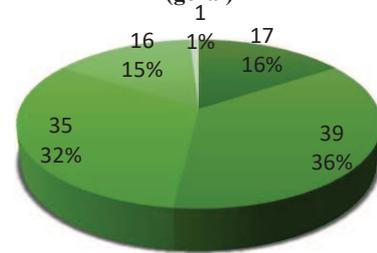
16% dos servidores têm 1º grau completo, 36% o 2º grau completo, 32% nível superior, 15% são especialistas/pós-graduados e 1% têm doutorado. Esses dados estão descritos nos gráficos 21 e 22 (vide p. 83):

Gráficos 21 e 22 – Grau de instrução dos respondentes (geral)

**Gráfico 21 - Grau de instrução (geral)**



**Gráfico 22 - Grau de instrução (geral)**

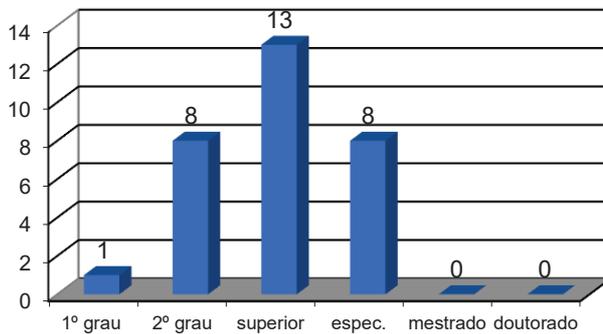


Fonte: Dados da pesquisa.

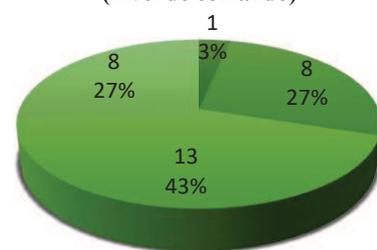
Os gráficos 23 e 24 apontam que 70% dos ocupantes do nível de comando possuem nível superior, destes, 27% tem pós-graduação, 27% dos ocupantes têm o 2º grau completo e 3%, o 1º grau completo.

Gráficos 23 e 24 – Grau de instrução dos respondentes (nível de comando)

**Gráfico 23 - Grau de instrução (nível de comando)**



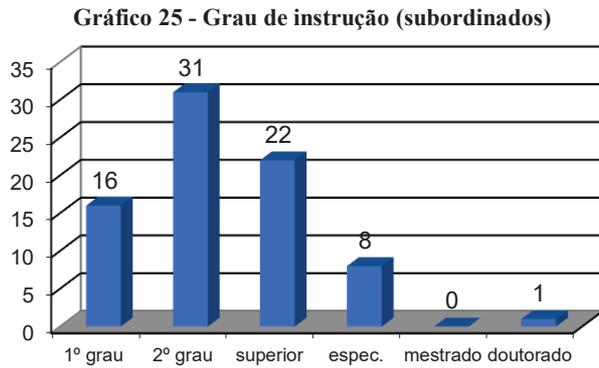
**Gráfico 24 - Grau de instrução (nível de comando)**



Fonte: Dados da pesquisa.

O grau de instrução dos subordinados está representado nos gráficos 25 e 26: 1% tem doutorado, 10% são especialistas, 28% têm nível superior, 40%, o segundo grau completo e 21%, o primeiro grau (vide p. 84).

Gráficos 25 e 26 – Grau de instrução dos respondentes (subordinados)

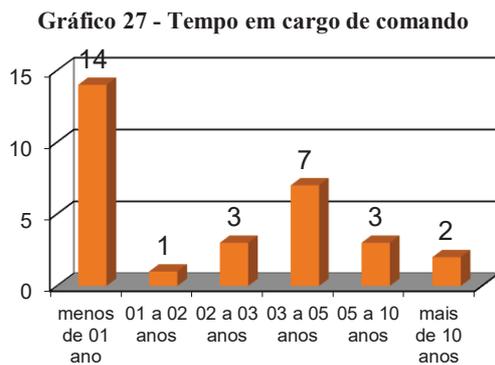


Fonte: Dados da pesquisa.

6. Tempo que ocupa cargo de comando (chefe/supervisor/coordenador) de unidade/departamento

47% dos ocupantes dos cargos de comando estão à frente da unidade há menos de um ano, 3% estão no comando da unidade/departamento entre 1 e 2 anos, 10% entre 2 e 3 anos, 23% entre 3 e 5 anos, 10% de 5 a 10 anos e 7% há mais de 10 anos. O resultado da pesquisa está apresentado nos gráficos 27 e 28.

Gráficos 27 e 28 – Tempo que o respondente ocupa cargo de comando

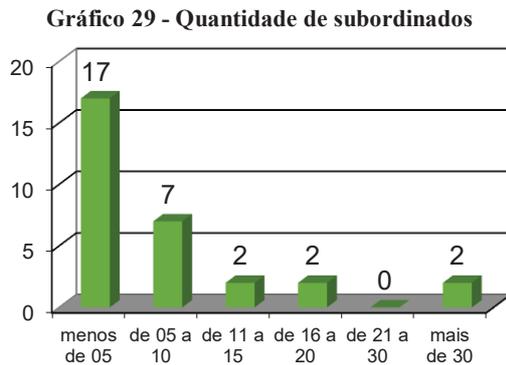


Fonte: Dados da pesquisa.

7. Quantidade de subordinados

Os dados da pesquisa apontam (nos gráficos 29 e 30) que 56% dos ocupantes dos cargos de comando têm menos de 5 subordinados, 23% têm de 5 a 10, 7% de 11 a 15, 7% de 16 a 20 e 7% têm mais de 30 subordinados (vide p. 85).

Gráficos 29 e 30 – Quantidade de subordinados



Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Mapeamento das competências do nível de comando

Esta seção descreve os resultados colhidos na pesquisa empírica, com a finalidade de caracterizar o quadro de competências gerenciais e individuais dos servidores que ocupam cargos de comando.

### 4.2.1 *COMPETÊNCIAS GERENCIAIS*

As questões relacionadas às competências gerenciais foram respondidas pelos subordinados, onde avaliaram o grau de “domínio” e “importância” das competências dos seus chefes imediatos, ocupantes dos cargos de comando e pelos próprios ocupantes desses cargos, que assinalaram a resposta de acordo com a visão que têm acerca de suas próprias competências. Os dados estão apresentados da seguinte forma: em primeiro lugar englobando a totalidade das respostas, depois, os referentes ao nível de comando e por fim, os relacionados aos subordinados.

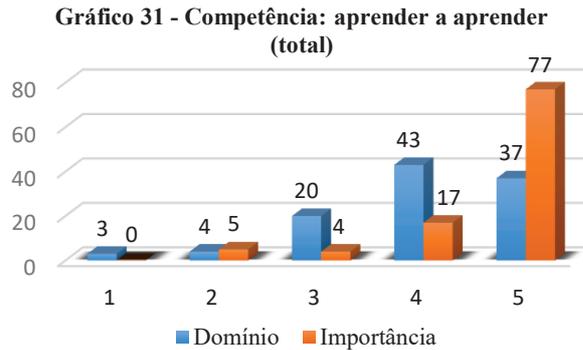
1. **Aprender a aprender:** disponibilidade para aprender, mente aberta para novos questionamentos.

Os gráficos 31, 32 e 33 (vide p. 86) e tabela 1 (p. 88) apresentam os resultados das respostas de todos os respondentes: 40% entenderam que os ocupantes de cargo de comando têm domínio completo da competência “aprender a aprender”, 34% que o domínio é alto, 19% que é médio, 4% que é baixo e 3% que não há domínio. O resultado do cálculo da mediana

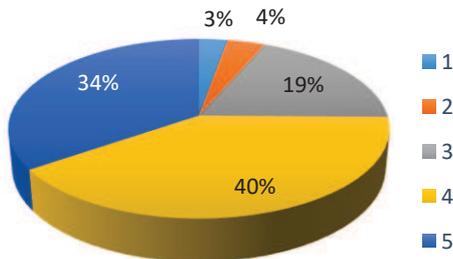
resultou em 4.

Essa competência foi considerada por 75% dos respondentes como de extrema importância, por 16% como de alta, 4% média e 5% como de baixa importância, com mediana 5.

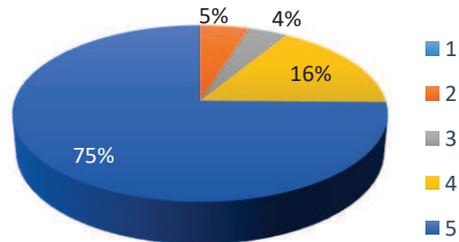
Gráficos 31, 32 e 33 – Competência: aprender a aprender (total)



**Gráfico 32 - Competência: aprender a aprender (domínio)**



**Gráfico 33 - Competência: aprender a aprender (importância)**



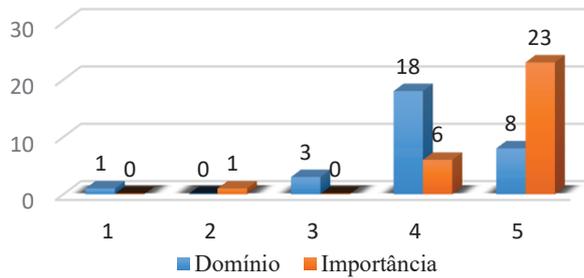
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados das respostas do nível de comando para esta competência estão apresentados nos gráficos 34, 35 e 36 (vide p. 87) e tabela 1 (p. 88): 60% assinalaram que têm domínio completo da competência, 27% que o domínio é alto, 10% que é médio e 3% que não dominam. O resultado do cálculo da mediana resultou em 4.

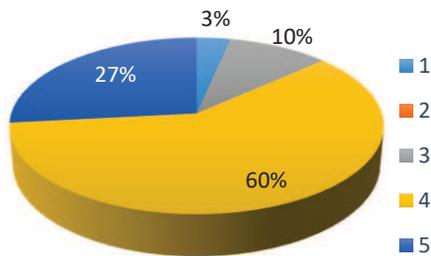
77% dos respondentes consideraram a competência como de extrema importância, 20% como de alta e 3% como de baixa importância, com mediana 5.

Gráficos 34, 35 e 36 – Competência: aprender a aprender (nível de comando)

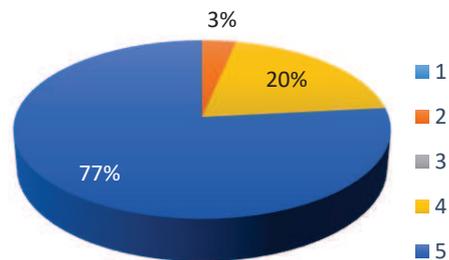
**Gráfico 34 - Competência: aprender a aprender (nível de comando)**



**Gráfico 35 - Competência: aprender a aprender (domínio)**



**Gráfico 36 - Competência: aprender a aprender (importância)**



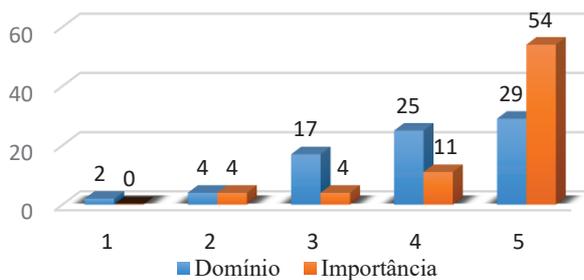
Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas dos subordinados estão descritas nos gráficos 37, 38 e 39 e tabela 1 (vide p. 88). Segundo 32% deles, os ocupantes do nível de comando têm domínio completo da competência, 38% entenderam que têm alto domínio, 22% médio, 5% baixo e 3% que não têm domínio. O resultado do cálculo da mediana resultou em 4.

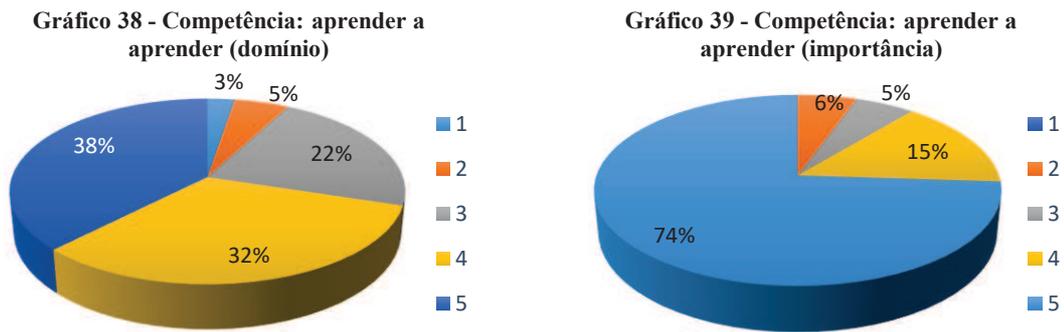
74% dos respondentes consideraram a competência como de extrema importância, 15% como alta, 5% como média e 6% como baixa importância, com mediana 5.

Gráficos 37, 38 e 39 – Competência: aprender a aprender (subordinados)

**Gráfico 37 - Competência: aprender a aprender (subordinados)**



Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidenciação das competências, pode-se verificar que a competência em análise foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois a média resultou igual a 4 (tabela 1). Esse resultado foi confirmado quando separadas as percepções do nível de comando e dos subordinados, pois em ambos os casos a média também foi maior do que 4 (4,1 e 4,0 respectivamente).

Percebe-se uma diferença entre as respostas dos subordinados e do nível de comando quando se verifica o desvio padrão (1,02 e 0,81) e a variância (1,04 e 0,66), onde o resultado dos subordinados expressou uma maior dispersão do que o do nível de comando. Os coeficientes de variação apresentaram valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,6, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,7) e subordinados (4,6).

Tabela 1 – Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 1: competência - aprender a aprender

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	3%	4%	19%	40%	34%	4,0	4	0,97	0,93	24,17
	Importância	0%	5%	4%	17%	75%	4,6	5	0,82	0,67	17,74
Nível Coman do	Domínio	3%	0%	10%	60%	27%	4,1	4	0,81	0,66	20,01
	Importância	0%	3%	0%	20%	77%	4,7	5	0,79	0,62	16,90
Subor dinados	Domínio	3%	5%	22%	32%	38%	4,0	4	1,02	1,04	25,64
	Importância	0%	5%	5%	15%	74%	4,6	5	0,83	0,68	18,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo resultado, 74% dos respondentes entenderam que nível de comando têm o

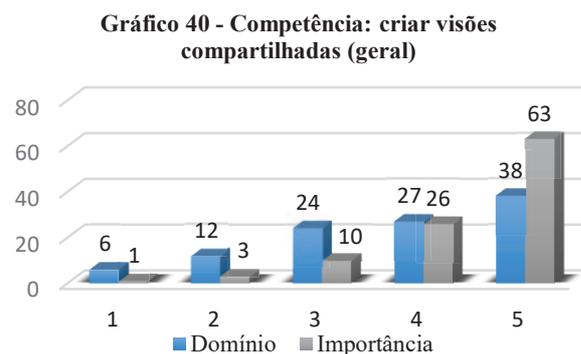
domínio da competência “aprender a aprender”, mas 26% afirmaram que ainda não há o domínio, pois essa competência é fundamental para o desempenho das atividades tanto no nível individual (MEISTER, 2005), como no gerencial (FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R., 2010; KANAANE, R., 2013; KANAANE, R.; ORTIGOSO, 2010; MOSCOVICI, 1988; SPENCER, 1994) e é, segundo Pinheiro e Rocha (2012) um dos fatores que deve ser considerado pelas organizações na implementação da gestão por resultados.

**2. Criar visões compartilhadas:** divulga, compartilha com os membros da equipe uma visão clara sobre a missão, visão, propósitos, princípios e valores da Prefeitura Regional.

Observando os gráficos 40, 41 e 42 e a tabela 2 (vide p. 92), percebe-se que 36% dos respondentes assinalaram que os ocupantes dos cargos de comando têm completo domínio da competência “criar visões compartilhadas”, 25% que têm alto domínio, 22% que eles têm médio domínio, 11% que têm pouco domínio e 6% que não dominam a competência. A mediana é igual a 4.

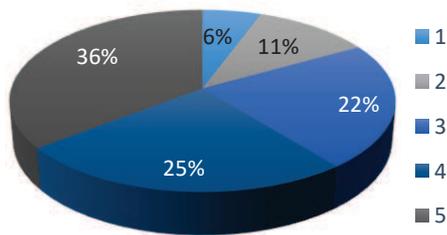
No quesito importância, 61% entenderam que a competência em questão é de extrema importância, 25% que é de alta importância, 10% média, 3% baixa e 1% que não é importante (com mediana 5).

Gráficos 40, 41 e 42 – Competência: criar visões compartilhadas (geral)

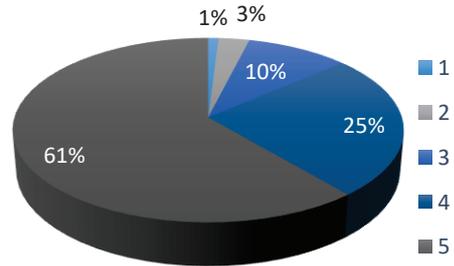


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 41 - Competência: criar visões compartilhadas (domínio)**



**Gráfico 42 - Competência: criar visões compartilhadas (importância)**



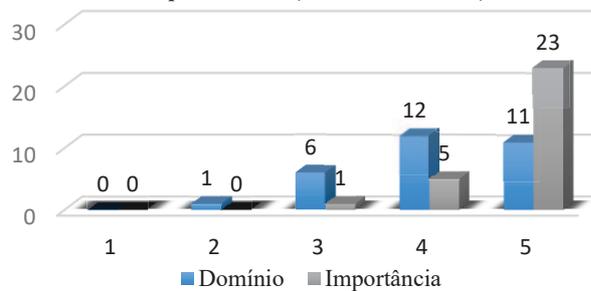
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 43, 44 e 45 e a tabela 2 (vide p. 92), retratam os resultados das respostas do nível de comando: 37% responderam que o domínio da competência é completo, 40% que é alto, 20% que é médio e 3% que é baixo, com mediana 4.

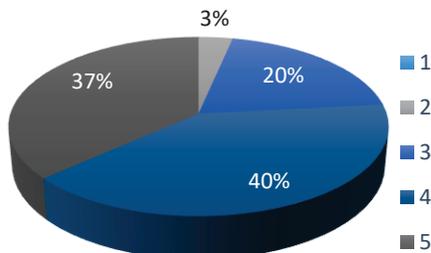
Quanto ao grau de importância, 79% entenderam que é extrema, 17% que é alta e 4% que é média (mediana igual a 5).

Gráficos 43, 44 e 45 – Competência: criar visões compartilhadas (nível de comando)

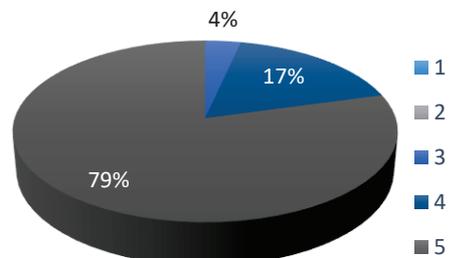
**Gráfico 43 - Competência: criar visões compartilhadas (nível de comando)**



**Gráfico 44 - Competência: criar visões compartilhadas (domínio)**



**Gráfico 45 - Competência: criar visões compartilhadas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

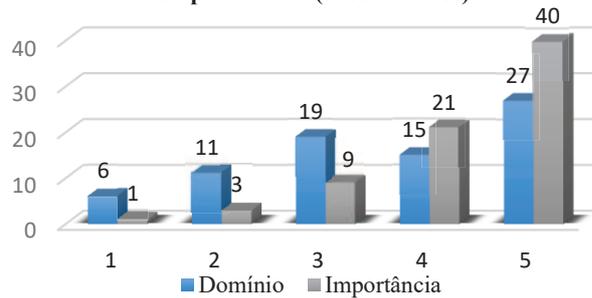
De acordo com 35% dos subordinados, os ocupantes dos cargos de comando têm completo domínio da competência, para 19% o domínio é alto, 24% entenderam que é médio,

14% baixo e 8% que não há domínio; a mediana resultou igual a 4 [gráficos 46, 47 e 48 e tabela 2 (vide p. 92)].

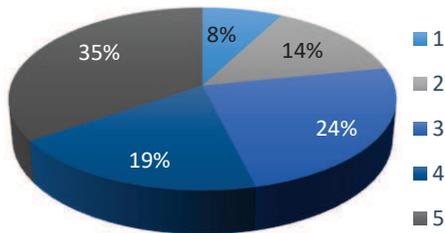
Para 54% dos respondentes, essa competência tem extrema importância, para 29% a importância é alta, para 12% é média, para 4% é baixa e 1% entenderam que não há nenhuma importância (mediana, 5).

Gráficos 46, 47 e 48 – Competência: criar visões compartilhadas (subordinados)

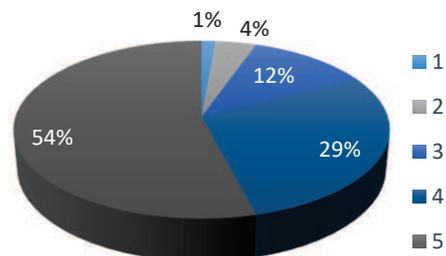
**Gráfico 46 - Competência: criar visões compartilhadas (subordinados)**



**Gráfico 47 - Competência: criar visões compartilhadas (domínio)**



**Gráfico 48 - Competência: criar visões compartilhadas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Em detrimento do critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,7 (tabela 2 – vide p. 92). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,2), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,6).

Observando as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,30 e 0,83) e a variância (1,68 e 0,69), verifica-se que não há homogeneidade entre os pontos de vista, sendo que o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação do nível de comando indica valor entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros, enquanto que o resultado geral e a resposta dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,8) e subordinados (4,3).

Tabela 2 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 2: competência - criar visões compartilhadas

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	6%	11%	22%	25%	36%	3,7	4	1,22	1,48	32,44
	Importância	1%	3%	10%	25%	61%	4,4	5	0,85	0,73	19,3
Nível Coman do	Domínio	0%	3%	20%	40%	37%	4,2	4	0,83	0,69	19,97
	Importância	0%	0%	3%	17%	79%	4,8	5	0,50	0,25	10,55
Subor dinados	Domínio	8%	14%	24%	19%	35%	3,6	4	1,30	1,68	36,08
	Importância	1%	4%	12%	28%	54%	4,3	5	0,93	0,86	21,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Aqui, 61% dos respondentes assinalaram que os ocupantes do nível de comando possuem a competência “criar visões compartilhadas”, mas 39% afirmaram que o domínio não é pleno, o que demanda aperfeiçoamento. Essa competência é necessária para orientação das atividades dos subordinados, haja vista que as ações devem ser realizadas para o cumprimento da missão e metas organizacionais (MOURA; SOUZA, 2016). Além disto, a missão, visão e valores organizacionais precisam ser consideradas para o planejamento de pessoal e alinhamento dos processos de gestão de pessoas e das competências dos indivíduos à estratégia organizacional (FONSECA et al, 2013).

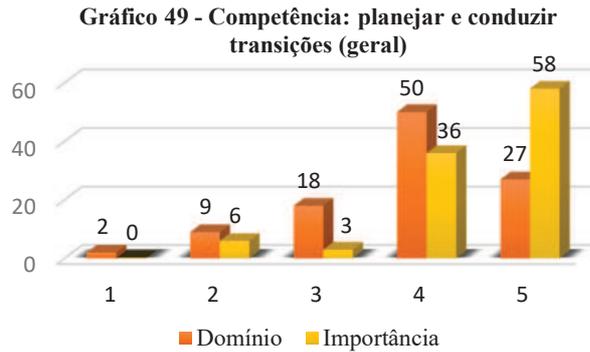
**3. Planejar e conduzir transições:** gerencia os processos de mudança, identificando o que precisa ser mudado, propondo ações, acompanhando a implementação dessas ações e promovendo a avaliação de sua eficácia.

Segundo 25% dos respondentes, os ocupantes de cargos de comando têm domínio completo da competência “planejar e conduzir transições”, 47% assinalaram que o domínio é alto, 17% que é médio, 8% que é baixo e 2% que não dominam a competência [gráficos 49,

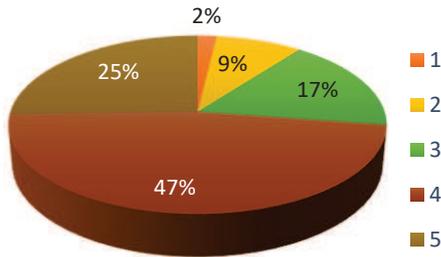
50 e 51 e tabela 3 (vide p. 96). O resultado do cálculo da mediana foi 4.

Essa competência foi considerada por 56% dos respondentes como de extrema importância, por 35% como alta, 3%, média e 6% como de baixa importância (com 5 de mediana).

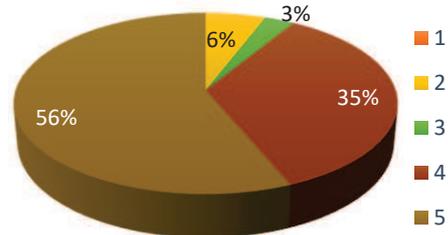
Gráficos 49, 50 e 51 – Competência: planejar e conduzir transições (geral)



**Gráfico 50 - Competência: planejar e conduzir transições (domínio)**



**Gráfico 51 - Competência: planejar e conduzir transições (importância)**



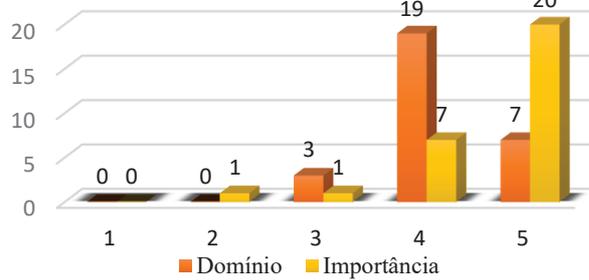
Fonte: Dados da pesquisa.

24% dos ocupantes dos cargos de comando entenderam que têm completo domínio da competência, 66% responderam que o domínio é alto e 10% que é médio, com mediana igual a 4 [gráficos 52, 53 e 54 (vide p. 94) e tabela 3 (p. 96)].

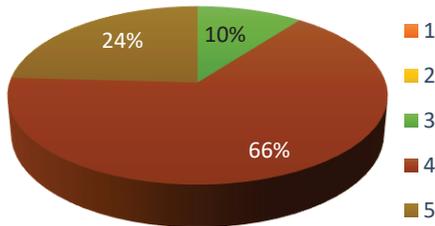
Com relação à importância, 69% afirmaram que essa competência é extremamente importante, enquanto 25% assinalaram que é alta, 3% que é média e 3% que ela é baixa (mediana igual a 5).

Gráficos 52, 53 e 54 – Competência: planejar e conduzir transições (nível de comando)

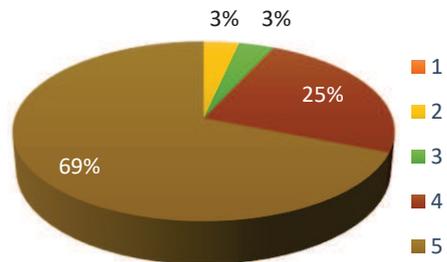
**Gráfico 52 - Competência: planejar e conduzir transições (nível de comando)**



**Gráfico 53 - Competência: planejar e conduzir transições (domínio)**



**Gráfico 54 - Competência: planejar e conduzir transições (importância)**



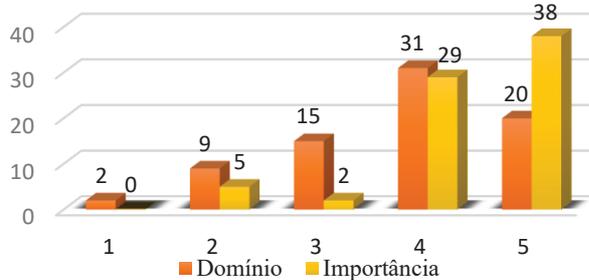
Fonte: Dados da pesquisa.

26% dos subordinados entenderam que o nível de comando domina a competência de forma completa, 40% que o domínio é alto, 19% que é médio, 12% que é baixo e para 3% a competência não é dominada. A mediana é igual a 4. Esses dados constam nos gráficos 55, 56 e 57 e tabela 3 (vide p. 96).

51% dos respondentes assinalaram que a importância dessa competência é extrema, 39% que é alta, 3% que é média e 7% que é baixa, com mediana 5.

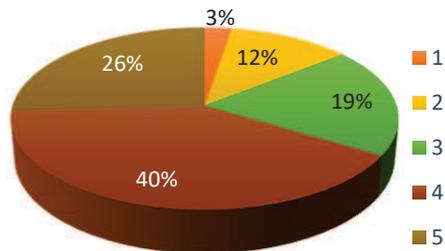
Gráficos 55, 56 e 57 – Competência: planejar e conduzir transições (subordinados)

**Gráfico 55 - Competência: planejar e conduzir transições (subordinados)**

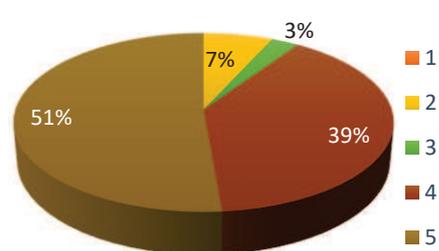


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 56 - Competência: planejar e conduzir transições (domínio)**



**Gráfico 57 - Competência: planejar e conduzir transições (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência em estudo não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,9 (tabela 3 - vide p. 96). Analisando-se separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados verifica-se que há divergência nas visões, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,1), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,8).

Pelas respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,05 e 0,55) e a variância (1,09 e 0,30), não há homogeneidade entre as percepções, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação do nível de comando expressa valor abaixo de 15% representando baixa dispersão e homogeneidade dos dados, enquanto que o resultado geral e a resposta dos subordinados apresentaram valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,4).

Tabela 3 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 3: competência - planejar e conduzir mudanças

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	2%	9%	17%	47%	25%	3,9	4	0,95	0,90	24,67
	Importância	0%	6%	3%	35%	56%	4,4	5	0,81	0,65	18,26
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	10%	66%	24%	4,1	4	0,55	0,30	13,34
	Importância	0%	3%	3%	25%	69%	4,6	5	0,72	0,52	15,7
Subor dinados	Domínio	3%	12%	19%	40%	26%	3,8	4	1,05	1,09	27,88
	Importância	0%	7%	3%	39%	51%	4,4	5	0,83	0,69	19,05

Fonte: Dados da pesquisa.

72% dos respondentes consideraram que o nível de comando tem domínio da competência “planejar e conduzir mudanças” e 28% afirmaram que necessitam desenvolvê-la. Essa competência está diretamente relacionada ao alcance dos resultados organizacionais, haja vista que engloba desde o planejamento das ações (com o estabelecimento dos objetivos e metas a serem alcançados), sua implementação, bem como o acompanhamento e controle, além da avaliação de sua eficácia (BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2014; PACHECO, 2013; PINHEIRO; ROCHA, 2012; PORPONO; STEFANI, 2014; SANTOS; CAETANO; JESUÍNO, 2012).

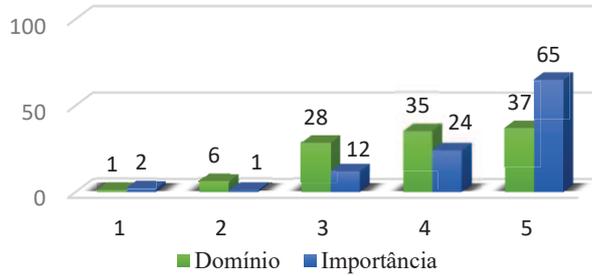
**4. Colaboração ambiental:** mantém contato e/ou forma parcerias com a(o)s demais unidades/departamentos da Prefeitura Regional, com o intuito de minimizar conflitos e criar um clima colaborativo para a realização das atividades.

34% dos participantes da pesquisa afirmaram que a competência “colaboração ambiental” é completamente dominada pelos ocupantes dos cargos de comando, 33% que o domínio é alto, 26% que é médio, 6% que é baixo e 1% que não há domínio. O resultado da mediana foi 4 [gráficos 58, 59 e 60 (vide p. 97) e tabela 4 (p. 99)].

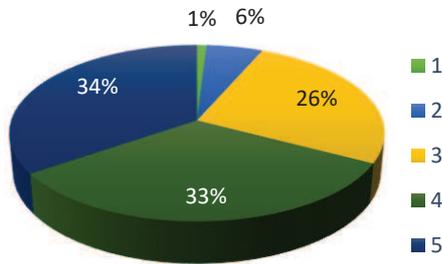
Para 62% dos respondentes, essa competência é de extrema importância, para 23% a importância é alta, para 12% é média, para 1% é baixa e para 2% a competência não é importante (mediana: 5).

Gráficos 58, 59 e 60 – Competência: colaboração ambiental (geral)

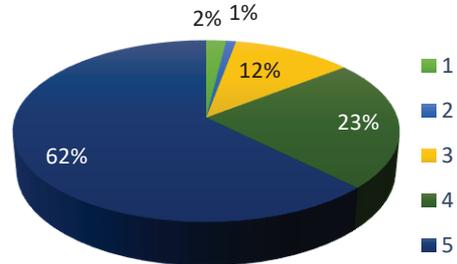
**Gráfico 58 - Competência: colaboração ambiental (geral)**



**Gráfico 59 - Competência: colaboração ambiental (domínio)**



**Gráfico 60 - Competência: colaboração ambiental (importância)**



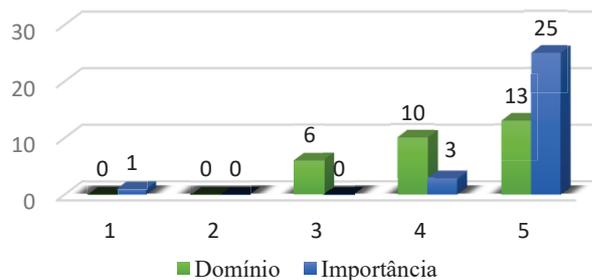
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 61, 62 e 63 juntamente à tabela 3 (vide p. 99) apresentam o entendimento dos ocupantes dos cargos de comando acerca da competência. Para 45% há o domínio completo dessa competência, 34% afirmaram que o domínio é alto e 21% que é médio. A mediana é 4.

Segundo 86%, a importância da competência é extrema, 10% assinalaram que é alta e 4% que não é importante (mediana igual a 5).

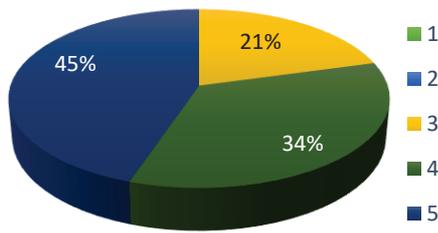
Gráficos 61, 62 e 63 – Competência: colaboração ambiental (nível de comando)

**Gráfico 61 - Competência: colaboração ambiental (nível de comando)**

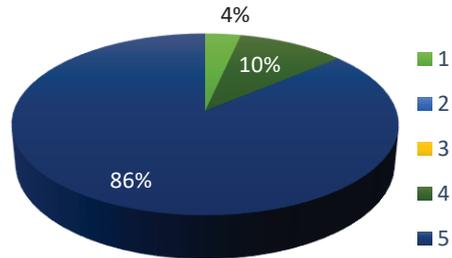


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 62 - Competência: colaboração ambiental (domínio)**



**Gráfico 63 - Competência: colaboração ambiental (importância)**



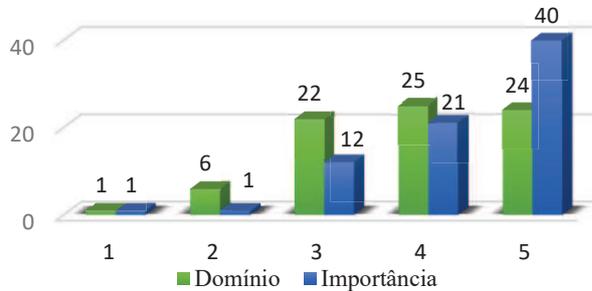
Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção dos subordinados está descrita nos gráficos 64, 65 e 66 e tabela 3 (vide p. 99): 31% assinalaram que o domínio da competência é completo, 32% que é alto, 28% que é médio, 8% que é baixo e 1% que não há o domínio. O cálculo da mediana resultou em 4.

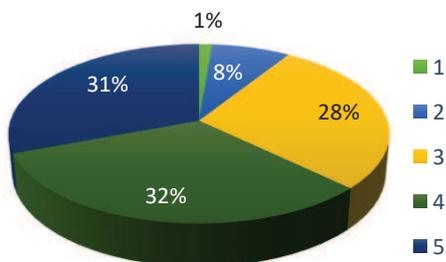
Quanto à importância, 54% dos subordinados entenderam que é extrema, 28% que é alta, 16% que é média, 1% que é baixa e 1% que não é importante (mediana 5).

Gráficos 64, 65 e 66 – Competência: colaboração ambiental (subordinados)

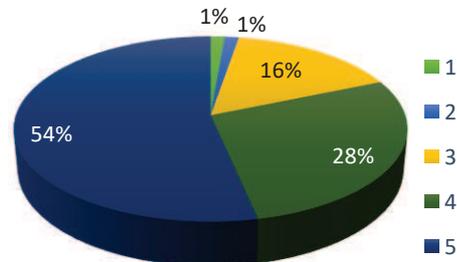
**Gráfico 64 - Competência: colaboração ambiental (subordinados)**



**Gráfico 65 - Competência: colaboração ambiental (domínio)**



**Gráfico 66 - Competência: colaboração ambiental (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, observa-se que a competência estudada foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois a média

é igual a 4 (tabela 4). Esse resultado foi o mesmo do nível de comando (4,2), mas de acordo com os subordinados, não há domínio da competência (3,8), demonstrando diferença de percepção entre as categorias de respondentes.

Há também desigualdade nas respostas dos subordinados e do nível de comando com relação ao desvio padrão (0,99 e 0,86) e a variância (0,99 e 0,73), a resposta dos subordinados apresenta maior dispersão do que o do nível de comando. Os coeficientes de variação apresentaram valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, confirmado pelas respostas em separado do nível de comando (4,8) e subordinados (4,3).

Tabela 4 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 4: competência - colaboração ambiental

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	1%	6%	26%	33%	34%	4,0	4	0,97	0,95	24,72
	Importância	2%	1%	12%	23%	63%	4,4	5	0,87	0,76	19,73
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	21%	34%	45%	4,2	4	0,86	0,73	20,21
	Importância	3%	0%	0%	10%	86%	4,8	5	0,77	0,60	16,24
Subor dinados	Domínio	1%	8%	28%	32%	31%	3,8	4	0,99	0,99	25,89
	Importância	1%	1%	16%	28%	53%	4,3	5	0,88	0,77	20,51

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os respondentes, 67% dos ocupantes dos cargos de comando dominam a competência “colaboração ambiental”, no entanto, 33% ainda precisam de aprimoramento. Tendo em vista que o sucesso da organização depende do alinhamento e direcionamento das ações dos departamentos a um único alvo que é a realização das estratégias organizacionais, é preciso que haja por parte do nível de comando, amplo compromisso com as políticas da organização em todos os níveis, horizontais e verticais (PINHEIRO; ROCHA, 2012), além de confiança e ajuda mútua entre os membros para que seja aumentado o comprometimento (PORPINO; STEFANI, 2014). Santos, Caetano e Jesuíno (2015) afirmam que durante a fase de implementação das ações, se houver um clima afetivo positivo entre as pessoas, pode haver maior colaboração, coesão e participação e minimizar os conflitos, facilitando a melhoria do desempenho.

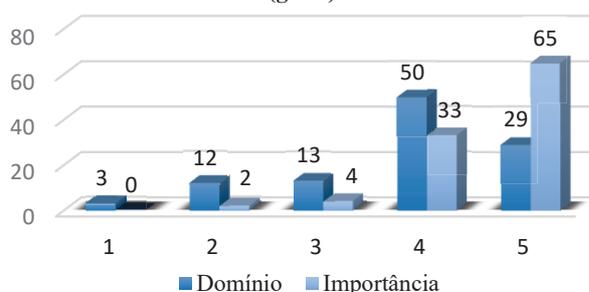
**5. Análise organizacional:** identifica as causas dos problemas, prevê suas consequências e propõe soluções.

Na competência “análise organizacional”, 27% dos respondentes afirmaram que os ocupantes dos cargos de comando a dominam completamente, 47% têm alto domínio, 12% têm médio, 11% baixo e 3% que não têm domínio [gráficos 67, 68 e 69 e tabela 5 (vide p. 102)]. No cálculo da mediana o resultado foi 4.

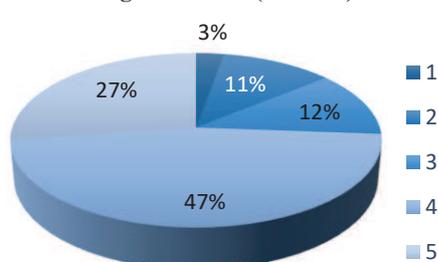
62% entenderam que a competência é de extrema “importância”, 32% que a importância é alta, 4% que é média e 2% que é baixa (mediana 5).

Gráficos 67, 68 e 69 – Competência: análise organizacional (geral)

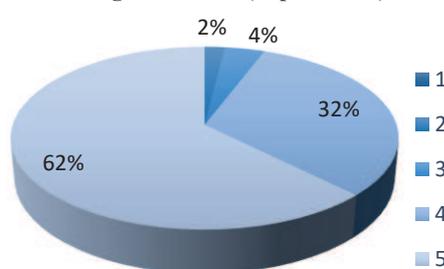
**Gráfico 67 - Competência: análise organizacional (geral)**



**Gráfico 68 - Competência: análise organizacional (domínio)**



**Gráfico 69 - Competência: análise organizacional (importância)**



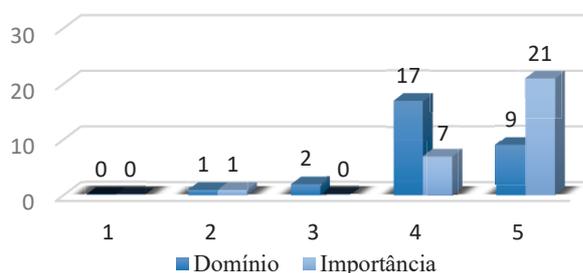
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 70, 71 e 72 (vide p. 101) e a tabela 5 (p. 102) apresentam os resultados das respostas dos ocupantes dos cargos de comando acerca dessa competência: 31% afirmaram que têm completo domínio, 59% que o domínio é alto, 7% que é médio e 3% que é baixo, com mediana igual a 4.

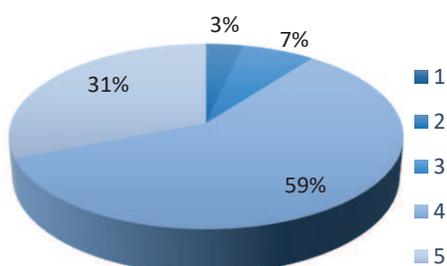
Para 72% deles, essa competência é extremamente importante, para 24% a importância é alta e para 4% é baixa. A mediana resultou em 5.

Gráficos 70, 71 e 72 – Competência: análise organizacional (nível de comando)

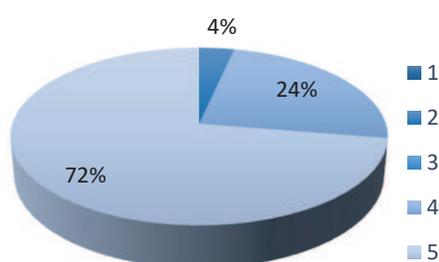
**Gráfico 70 - Competência: análise organizacional (nível de comando)**



**Gráfico 71 - Competência: análise organizacional (domínio)**



**Gráfico 72 - Competência: análise organizacional (importância)**



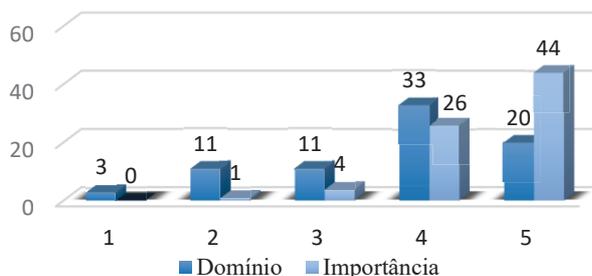
Fonte: Dados da pesquisa.

Sob a perspectiva de 26% dos subordinados, o nível de comando domina essa competência completamente, 42% entenderam que o domínio é alto, 14% que é médio, 14% baixo e 4% assinalaram que não há o domínio; mediana, 4 [gráficos 73, 74 e 75 e tabela 5 (vide p. 102)].

Para 59% dos respondentes a competência foi considerada de extrema importância, para 35% a importância é alta, para 5% é média e para 1% é baixa, com mediana igual a 5.

Gráficos 73, 74 e 75 – Competência: análise organizacional (subordinados)

**Gráfico 73 - Competência: análise organizacional (subordinados)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 74 - Competência: análise organizacional (domínio)

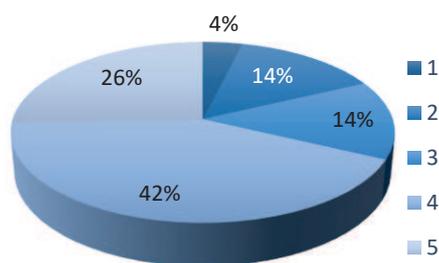
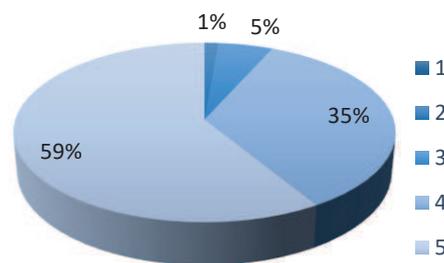


Gráfico 75 - Competência: análise organizacional (importância)



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,8 (tabela 5). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,2), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,7).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,11 e 0,70) e a variância (1,23 e 0,49), verifica-se que há diferença entre os pontos de vista, sendo que o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação expressam valores entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,6, o que foi comprovado pelos resultados em separado do nível de comando (4,7) e subordinados (4,5).

Tabela 5 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 5: competência - análise organizacional

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	3%	11%	12%	47%	27%	3,8	4	1,03	1,07	26,91
	Importância	0%	2%	4%	32%	63%	4,6	5	0,65	0,42	14,2
Nível Coman do	Domínio	0%	3%	7%	59%	31%	4,2	4	0,70	0,49	16,73
	Importância	0%	3%	0%	24%	72%	4,7	5	0,66	0,43	14,13
Subor dinados	Domínio	4%	14%	14%	42%	26%	3,7	4	1,11	1,23	29,81
	Importância	0%	1%	5%	35%	59%	4,5	5	0,64	0,41	14,16

Fonte: Dados da pesquisa.

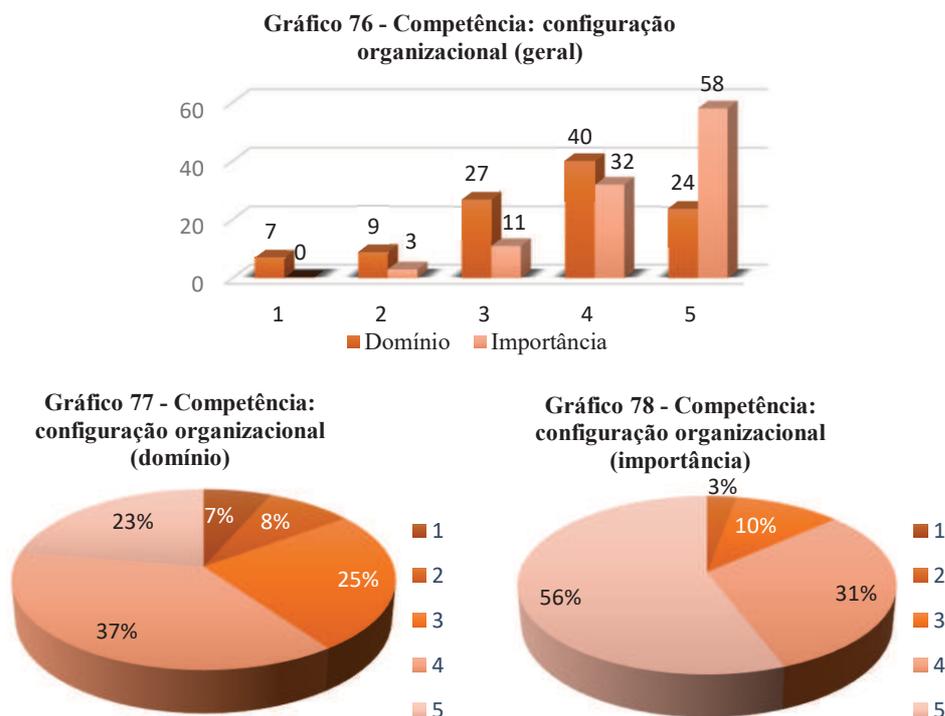
Com relação à competência “análise organizacional”, 74% dos respondentes assinalaram que o nível de comando a dominam, enquanto que 26% entenderam que ainda não, ou seja, precisam de desenvolvimento, para que os resultados organizacionais sejam melhorados. É necessário aprimorar esta competência, haja vista que ela é relevante na gestão por resultados, especialmente no momento da avaliação, onde é verificado se os objetivos organizacionais foram alcançados. Caso os objetivos não tenham sido alcançados, são identificadas as causas que contribuíram para tanto, possibilitando a realização de novos planos de ação para correção ou readequação das atividades, reiniciando o ciclo da gestão. Santos, Caetano e Jesuíno (2015, p. 97) defendem que “a liderança funcional constitui um processo onde o líder é responsável por diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objetivos da equipe, gerar e planejar as soluções adequadas e implementar essas soluções num contexto social complexo”. Bechelaine, Silveira e Neves, (2014) afirmam que a gestão por resultados no setor público pode ser entendida como um ciclo, que engloba o planejamento das ações (com base nos objetivos de governo), o acompanhamento destas ações e a avaliação do desempenho (fundamentada no alcance dos objetivos), e que essa avaliação retroalimenta o sistema de gestão, propiciando o *feedback*.

**6. Configuração organizacional:** sistematiza a organização em busca de motivação e comprometimento dos colaboradores.

Os dados expõem que 23% consideraram que há completo domínio da competência “configuração organizacional”, 37% que o domínio é alto, 25% que é médio, 8% baixo e 7% que não tem domínio [gráficos 76, 77 e 78 (vide p. 104) e tabela 6 (p. 106)]. A mediana da resposta é igual a 4.

Essa competência também foi considerada de extrema importância por 56% dos respondentes, de alta importância por 31%, de média por 10% e de baixa importância por 3%, com mediana 5.

Gráficos 76, 77 e 78 – Competência: configuração organizacional (geral)

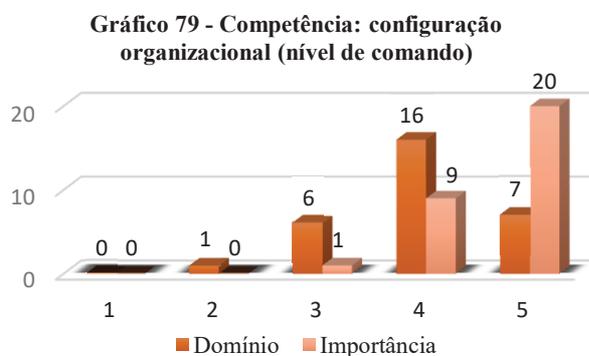


Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção dos ocupantes dos cargos de comando sobre essa competência está expressa nos gráficos 79, 80 e 81 e tabela 6 (vide p. 106): 23% entenderam que o domínio é completo, 54% que é alto, 20% que é médio e 3% que é baixo. A mediana resultou em 4.

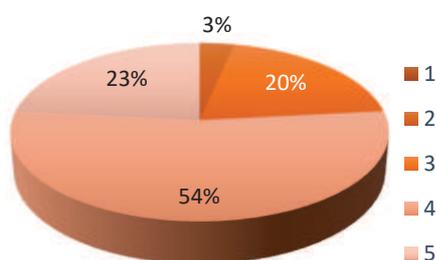
Segundo 67% deles, essa competência é extremamente importante, para 30% é alta e para 3% é média (mediana igual a 5).

Gráficos 79, 80 e 81 – Competência: configuração organizacional (nível de comando)

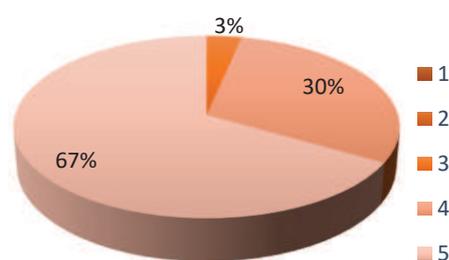


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 80 - Competência:  
configuração organizacional  
(domínio)**



**Gráfico 81 - Competência:  
configuração organizacional  
(importância)**



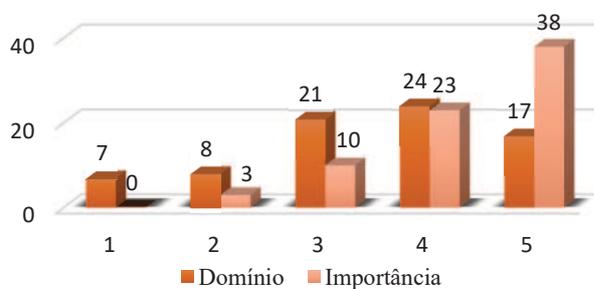
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 82, 83 e 84 e tabela 6 (vide p. 106) indicam os resultados da pesquisa acerca dessa competência do ponto de vista dos subordinados: 22% assinalaram que o domínio é completo, 31% que é alto, 27% que é médio, 11% que é baixo e 9% que não existe o domínio (a mediana é igual a 4).

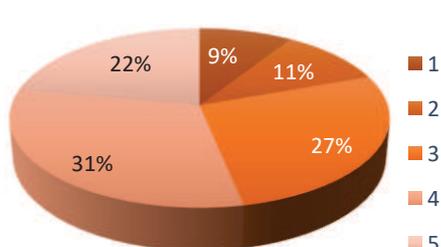
Quanto à importância, 51% entenderam que é extrema, 31% que é alta, 14% que é média e 4% que é baixa (mediana, 5).

Gráficos 82, 83 e 84 – Competência: configuração organizacional (subordinados)

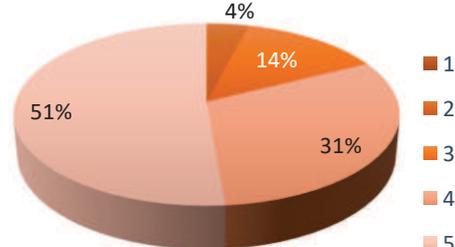
**Gráfico 82 - Competência: configuração  
organizacional (subordinados)**



**Gráfico 83 - Competência:  
configuração organizacional  
(domínio)**



**Gráfico 84 - Competência:  
configuração organizacional  
(importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

À medida que se aplica o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência examinada foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com o total das respostas, pois a média foi igual a 3,6 (tabela 6). Analisando-se separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, enquanto que para o nível de comando, a competência é dominada (4,0), para os subordinados é necessário desenvolvimento (3,5).

Ao verificar as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,18 e 0,77) e a variância (1,44 e 0,60), pode-se constatar que há divergência entre as visões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação das respostas do nível de comando expressa valor entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros, enquanto que os coeficientes de variação do total de respostas e dos subordinados apresentam valores acima de 30%, o que indica alta dispersão com heterogeneidade de dados.

Com relação à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois a média total foi 4,4, confirmada pelos resultados do nível de comando (4,6) e dos subordinados (4,3).

Tabela 6 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 6: competência - configuração organizacional

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	7%	8%	25%	37%	23%	3,6	4	1,12	1,26	31,09
	Importância	0%	3%	11%	31%	56%	4,4	5	0,79	0,63	17,97
Nível Coman do	Domínio	0%	3%	20%	53%	23%	4,0	4	0,77	0,60	19,36
	Importância	0%	0%	3%	30%	67%	4,6	5	0,55	0,30	11,80
Subor dinados	Domínio	9%	10%	27%	31%	22%	3,5	4	1,18	1,44	33,97
	Importância	0%	4%	14%	31%	51%	4,3	5	0,85	0,72	19,78

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os respondentes, 60% dos ocupantes do nível de comando têm o domínio da competência “configuração organizacional”, mas 40% ainda demandam aprimoramento. É necessário que os ocupantes de cargos de comando dominem esta competência porque a eles são delegadas as responsabilidades de facilitar o trabalho da equipe, criar sistemáticas para motivar os funcionários e dar espaço para as pessoas expressarem suas ideias e opiniões (FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R., 2010; SANTOS; CAETANO; JESUÍNO, 2012). Porpino e Stefani (2014, p. 361) defendem

que a “confiança e ajuda mútua entre membros como forma de maximizar o comprometimento” é outro fator que está relacionado ao alcance dos resultados organizacionais, ou seja, é preciso que os gestores estimulem os seus funcionários, buscando sua motivação e comprometimento.

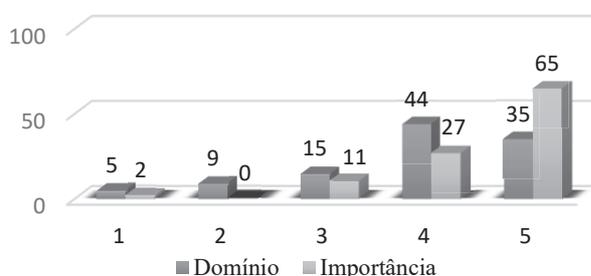
**7. Potencialização de si e dos outros:** promove um ambiente propício para o desenvolvimento das suas próprias capacidades e das capacidades dos seus subordinados.

32 % dos respondentes afirmaram que os ocupantes dos cargos de chefia têm completo domínio da competência “potencialização de si e dos outros”, 41% entenderam que o domínio é alto, 14% que é médio, 8% que é baixo e 5% que não é dominada [gráficos 85, 86 e 87 e tabela 7 (vide p. 110)]. A mediana da resposta é igual a 4.

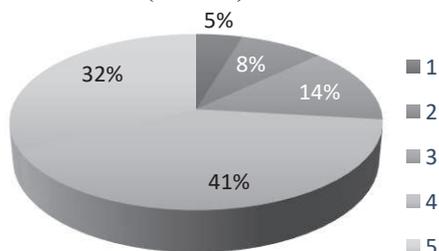
62% assinalaram que essa competência é de extrema importância, 26% que é alta, 10% que é média e 2% que não é importante (mediana 5).

Gráficos 85, 86 e 87 – Competência: potencialização de si e dos outros (geral)

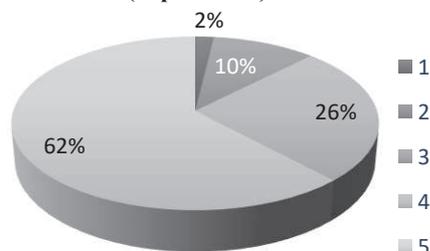
**Gráfico 85 - Competência: potencialização de si e dos outros (geral)**



**Gráfico 86 - Competência: potencialização de si e dos outros (domínio)**



**Gráfico 87 - Competência: potencialização de si e dos outros (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

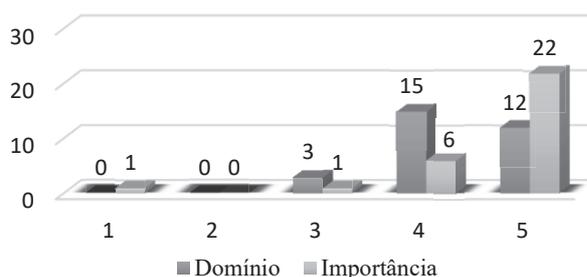
Os resultados da pesquisa, respondida pelos ocupantes de cargos de comando a respeito dessa competência estão ilustrados nos gráficos 88, 89 e 90 (vide p. 108) e tabela 7

(vide p. 110): 40% consideraram que têm domínio completo da competência, 50% que o domínio é alto e 10% que é médio (mediana, 4).

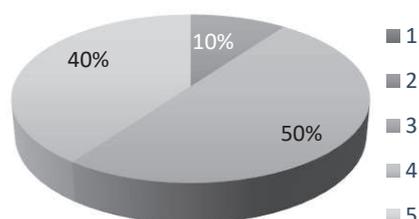
73% entenderam que a competência é de extrema importância, 21% que é alta, 3% que é média e 3% que não é importante, com mediana 5.

Gráficos 88, 89 e 90 – Competência: potencialização de si e dos outros (nível de comando)

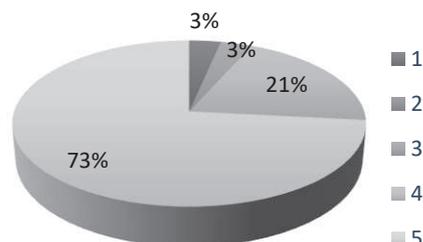
**Gráfico 88 - Competência: potencialização de si e dos outros (nível de comando)**



**Gráfico 89 - Competência: potencialização de si e dos outros (domínio)**



**Gráfico 90 - Competência: potencialização de si e dos outros (importância)**



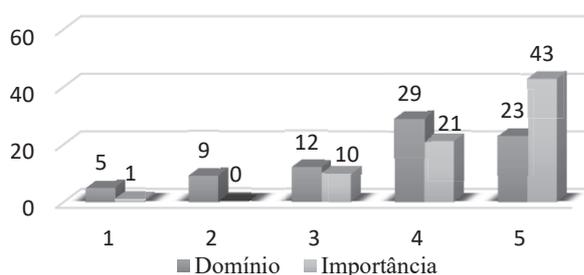
Fonte: Dados da pesquisa.

Nos gráficos 91, 92 e 93 (vide p. 109) e na tabela 7 (p. 110) está o resultado das respostas dos subordinados sobre essa competência: 30% consideraram que o domínio é completo, 37% que é alto, 15% que é médio, 12% que é baixo e 6% que não há domínio, mediana igual a 4.

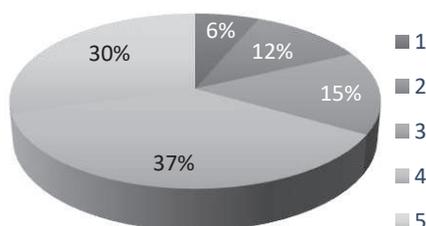
Na visão de 58% dos subordinados a competência é de extrema importância, para 28% é de alta, 13% média e para 1% que não é importante (mediana 5).

Gráficos 91, 92 e 93 – Competência: potencialização de si e dos outros (subordinados)

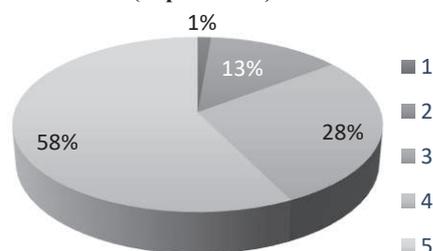
**Gráfico 91 - Competência: potencialização de si e dos outros (subordinados)**



**Gráfico 92 - Competência: potencialização de si e dos outros (domínio)**



**Gráfico 93 - Competência: potencialização de si e dos outros (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência em estudo foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,9 (tabela 7 – vide p. 110). Analisando-se em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados verifica-se que há divergência nas visões, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,3), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,7).

Pelas respostas dos subordinados e do nível de comando em relação ao desvio padrão (1,19 e 0,68) e a variância (1,41 e 0,46), há diferença entre as percepções, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão em comparação com o nível de comando.

Os coeficientes de variação do resultado geral e do nível de comando expressam valores entre 15% e 30%, correspondendo a média dispersão e dados neutros e a resposta dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, o que representa alta dispersão e heterogeneidade de dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média total é igual a 4,5, o que foi atestado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,4).

Tabela 7 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 7: competência - potencialização de si e do outro

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	5%	8%	14%	41%	32%	3,9	4	1,10	1,21	28,37
	Importância	2%	0%	10%	26%	62%	4,5	5	0,83	0,69	18,61
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	10%	50%	40%	4,3	4	0,68	0,46	15,93
	Importância	3%	0%	3%	21%	73%	4,6	5	0,84	0,71	18,48
Subor dinados	Domínio	6%	12%	15%	37%	29%	3,7	4	1,19	1,41	31,91
	Importância	1%	0%	13%	28%	57%	4,4	5	0,82	0,67	18,56

Fonte: Dados da pesquisa.

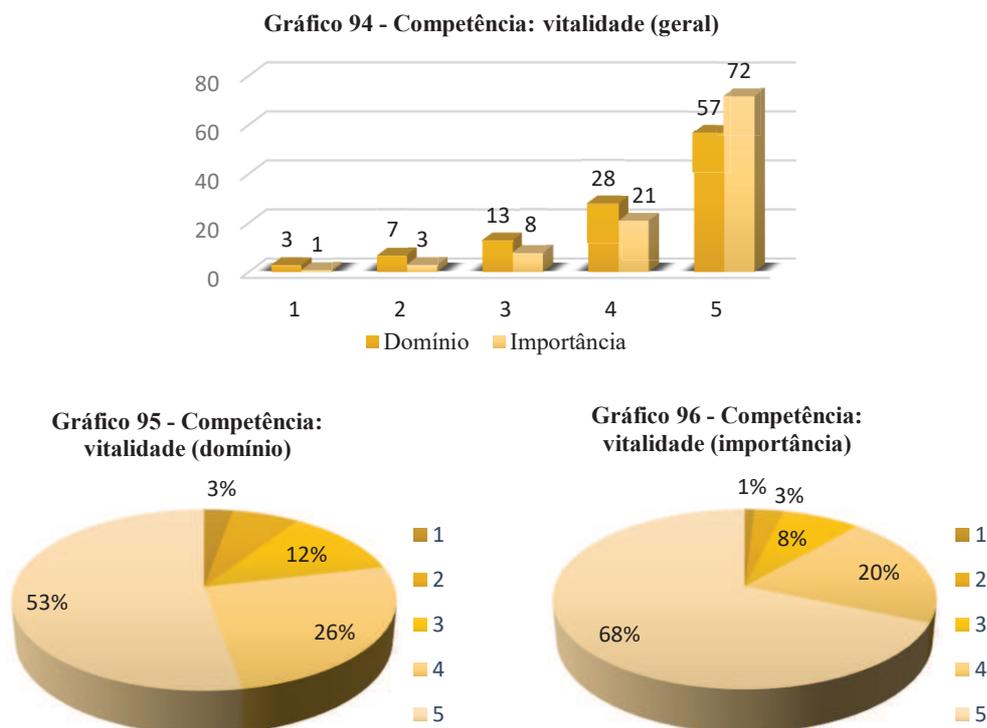
Para 73% dos respondentes, a competência “potencialização de si e do outro” foi considerada dominada e para 27% há necessidade de aperfeiçoamento. Esta competência está diretamente relacionada ao processo de capacitação dos funcionários, pois o desenvolvimento de competências não acontece somente por meio de cursos estruturados realizados fora do ambiente de trabalho. No dia-a-dia existem inúmeras oportunidades de aprendizado, que devem ser percebidas e utilizadas pelo nível de comando, para que as aprendizagens individual e organizacional sejam estimuladas. Santos, Caetano e Jesuíno (2012) defendem que a facilitação da aprendizagem é uma das habilidades que os gestores precisam possuir para que sua equipe consiga alcançar os resultados organizacionais. E Pinheiro e Rocha (2012) afirmam que a aprendizagem organizacional e individual são fatores que impactam nos resultados organizacionais, devendo ser observados pelas organizações que queiram melhorar seu desempenho.

8. **Vitalidade:** desenvolve suas atividades com vigor, energia e dinamismo.

A competência “vitalidade” foi considerada por 53% dos respondentes como completamente dominada pelos ocupantes dos cargos de comando, 26% consideraram como alto domínio, 12% como médio, 6% como baixo e 3% como não dominadas; mediana 5 [gráficos 94, 95 e 96 (vide p. 111) e tabela 8 (p. 113)].

68% entenderam que essa competência é de extrema importância, 20% de alta importância, 8% de média, 3% de baixa e 1% que não é importante; a mediana calculada da resposta foi 5.

Gráficos 94, 95 e 96 – Competência: vitalidade (geral)

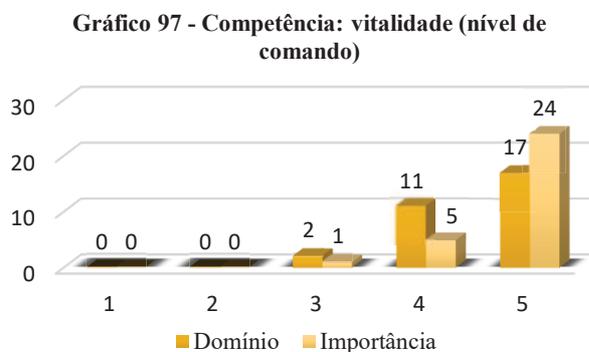


Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas do nível de comando sobre essa competência estão apresentadas nos gráficos 97, 98 e 99 e tabela 8 (vide p. 113). Segundo 56% dos respondentes o domínio da competência é completo, 37% apontaram que é alto e 7% que é médio. A mediana é 5.

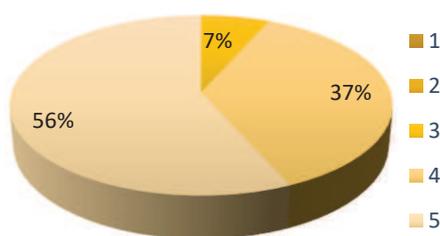
No que se refere à importância, 80% consideraram que é extrema, 17% que é alta e 3% que é média, com mediana igual a 5.

Gráficos 97, 98 e 99 – Competência: vitalidade (nível de comando)

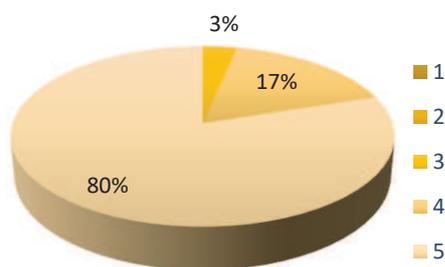


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 98 - Competência: vitalidade (domínio)**



**Gráfico 99 - Competência: vitalidade (importância)**



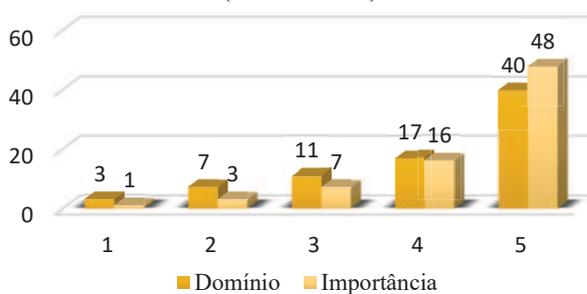
Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão de 51% dos subordinados, essa competência é completamente dominada pelos os ocupantes de cargos de comando, 22% entenderam que o domínio é alto, 14% que é médio, 9% baixo e 4% que não há domínio; o cálculo da mediana resultou em 5 [gráficos 100, 101 e 102 e tabela 8 (vide p. 113)].

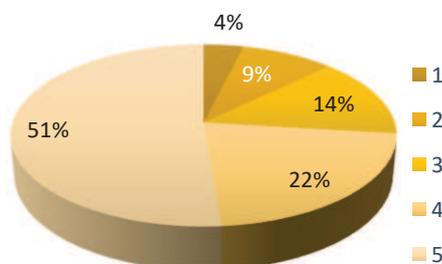
64% entenderam que a competência é de extrema importância, 21% que a importância é alta, 10% que é média, 4% que é baixa e para 1% ela não é importante (mediana 5).

Gráficos 100, 101 e 102 – Competência: vitalidade (subordinados)

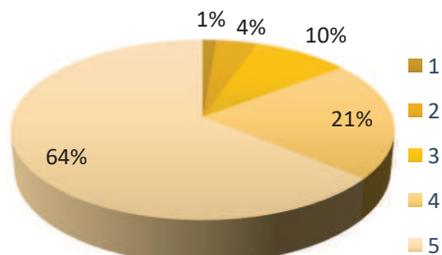
**Gráfico 100 - Competência: vitalidade (subordinados)**



**Gráfico 101 - Competência: vitalidade (domínio)**



**Gráfico 102 - Competência: vitalidade (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o critério de evidenciação das competências, pode-se verificar que a competência em análise foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois a média é igual a 4,2 (tabela 8). Esse resultado foi confirmado quando separadas as percepções do nível de comando e dos subordinados, pois em ambos os casos a média também foi maior do que 4 (4,5 e 4,1 respectivamente).

Percebe-se uma diferença entre as respostas dos subordinados e do nível de comando quando se verifica o desvio padrão (1,17 e 0,67) e a variância (1,35 e 0,45), onde o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando. Os coeficientes de variação apresentaram valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,5, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,8) e subordinados (4,4).

Tabela 8 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 8: competência – vitalidade

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	3%	6%	12%	26%	53%	4,2	5	1,06	1,14	25,43
	Importância	1%	3%	8%	20%	69%	4,5	5	0,83	0,69	18,33
Nível de Comando	Domínio	0%	0%	7%	37%	57%	4,5	5	0,67	0,45	15,00
	Importância	0%	0%	3%	17%	80%	4,8	5	0,5	0,25	10,40
Subordinados	Domínio	4%	9%	14%	22%	51%	4,1	5	1,17	1,35	28,79
	Importância	1%	4%	9%	21%	64%	4,4	5	0,91	0,83	20,60

Fonte: Dados da pesquisa.

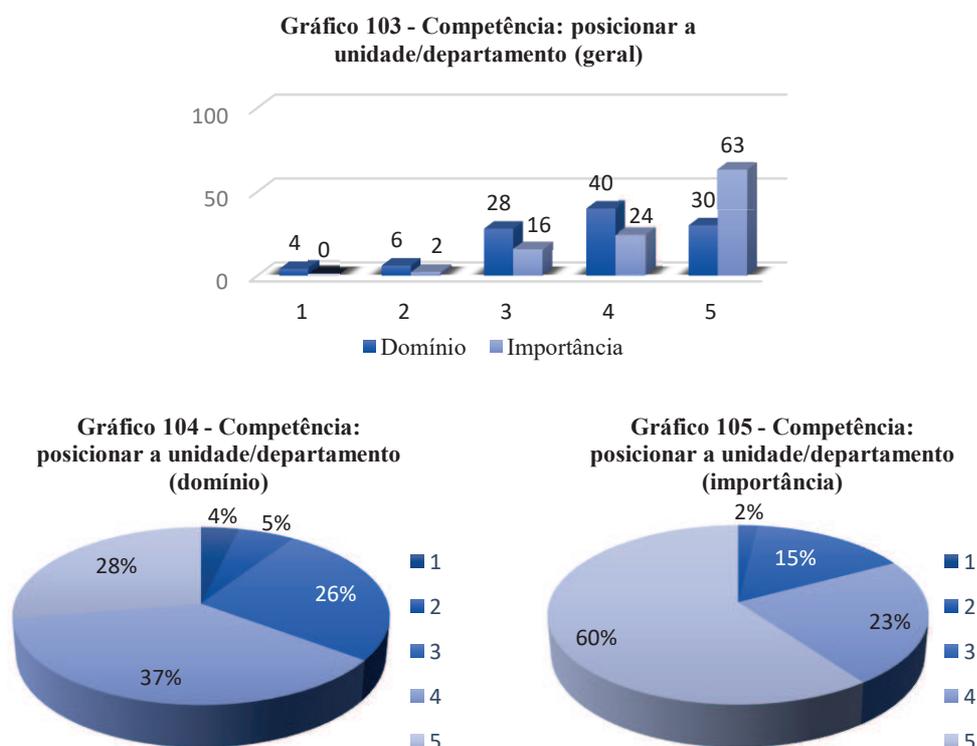
De acordo com 79% dos respondentes, os ocupantes dos cargos de comando exercem suas atividades com vitalidade e 21% entenderam que eles ainda precisam de aprimoramento. Segundo Santos, Caetano e Jesuíno (2015, p. 97), “a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante fator que pode afetar os processos de equipe e seus resultados”, não só a liderança pode afetar a equipe, mas a figura do líder também, pois muitos subordinados consideram o líder como um exemplo a ser seguido, assim a competência “vitalidade” torna-se um fator significativo e necessário ao nível de comando para que desenvolvam suas atividades de forma vigorosa, dinâmica e com energia.

**9. Competência de posicionar a unidade/departamento:** conduz a unidade/departamento nos processos de transformação interna, para fazer frente às mudanças necessárias.

O resultado da pesquisa demonstra que segundo 28% dos servidores, os ocupantes dos cargos de comando dominam completamente a competência “posicionar a unidade/departamento”, 37% responderam que o domínio é alto, 26% que é médio, 6% que é baixo e 4% que não há domínio [gráficos 103, 104 e 105 e tabela 9 (vide p. 116)]. O cálculo da mediana resultou em 4.

Essa competência também foi considerada de extrema importância por 60% dos respondentes, de alta importância por 23%, média por 15% e baixa por 2%, com mediana 5.

Gráficos 103, 104 e 105 – Competência: posicionar a unidade/departamento (geral)



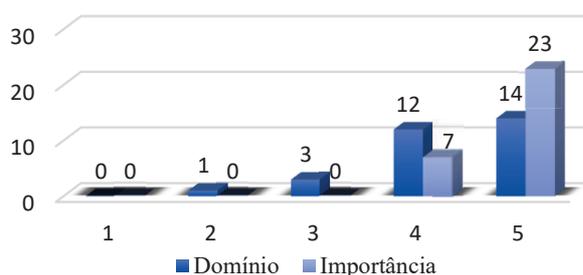
Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção do nível de comando está descrita nos gráficos 106, 107 e 108 (vide p. 115) e tabela 9 (p. 116): 47% afirmaram que o domínio dessa competência é completo, 40% que é alto, 10% que é médio e 3% que é baixo, mediana igual a 4.

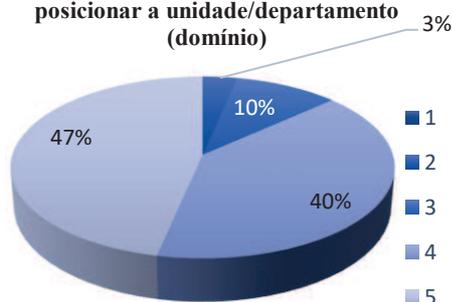
77% entenderam que o grau de importância da competência é extremo e 23% que é alto. A mediana é 5.

Gráficos 106, 107 e 108 – Competência: posicionar a unidade/departamento (nível de comando)

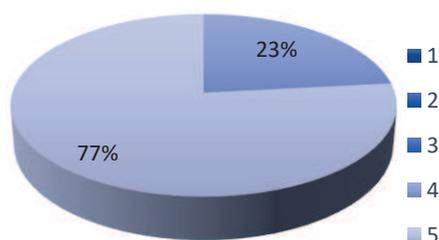
**Gráfico 106 - Competência: posicionar a unidade/departamento (nível de comando)**



**Gráfico 107 - Competência: posicionar a unidade/departamento (domínio)**



**Gráfico 108 - Competência: posicionar a unidade/departamento (importância)**



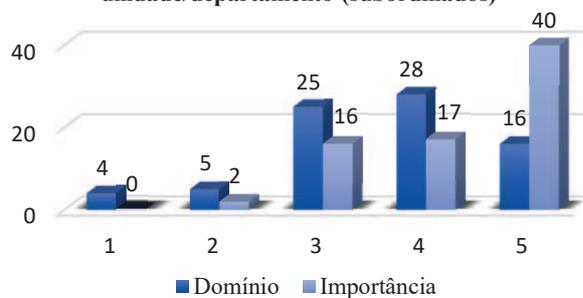
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 109, 110 e 111 e tabela 9 (vide p. 116) trazem a visão dos subordinados sobre essa competência: 21% afirmaram que o domínio é completo, 36% que é alto, 32% que é médio, 6% que é baixo e 5% que não há domínio (mediana 4).

53% entenderam que é de extrema importância, 23% que é alta, 21% que é média e 3% que é baixa, com mediana igual a 5.

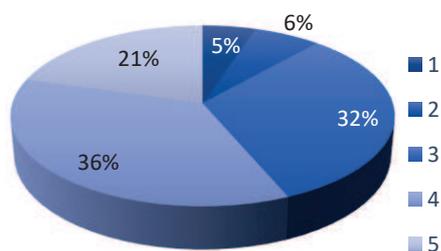
Gráficos 109, 110 e 111 – Competência: posicionar a unidade/departamento (subordinados)

**Gráfico 109 - Competência: posicionar a unidade/departamento (subordinados)**

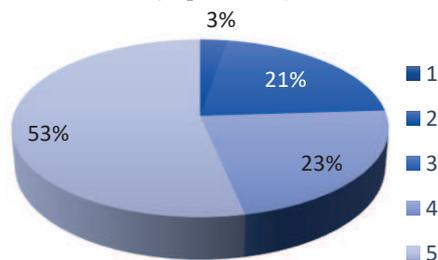


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 110 - Competência:  
posicionar a unidade/departamento  
(domínio)**



**Gráfico 111 - Competência:  
posicionar a unidade/departamento  
(importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, percebe-se que a competência em estudo não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,8 (tabela 9). Analisando-se separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados verifica-se que há divergência nas visões, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,3), enquanto que para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,6).

Pelas respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,01 e 0,78) e a variância (1,09 e 0,61), há divergência de opiniões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação expressam valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, o que foi comprovado pelos resultados em separado do nível de comando (4,8) e subordinados (4,3).

Tabela 9 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 9: competência – posicionar a unidade/departamento

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	4%	5%	26%	37%	28%	3,8	4	1,03	1,05	27,01
	Importância	0%	2%	15%	23%	60%	4,4	5	0,81	0,66	18,44
Nível Coman do	Domínio	0%	3%	10%	40%	47%	4,3	4	0,78	0,61	18,16
	Importância	0%	0%	0%	23%	77%	4,8	5	0,42	0,18	8,87
Subor dinados	Domínio	5%	6%	32%	36%	21%	3,6	4	1,01	1,09	27,99
	Importância	0%	3%	21%	23%	53%	4,3	5	0,88	0,78	2073

Fonte: Dados da pesquisa.

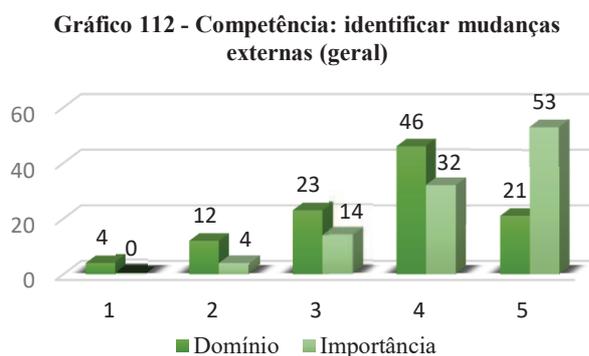
Segundo Gameiro (2012) o mundo atual gera mudanças frequentes, rápidas e intensas, por isso é necessário que o nível de comando domine a competência “posicionar a unidade/departamento” frente às mudanças, para que a equipe e os recursos sob sua responsabilidade sejam sempre compostos e recompostos, de forma a possibilitar a constante adaptação aos novos cenários que se apresentam. Das respostas dos sujeitos das pesquisas percebe-se que 65% entenderam que os ocupantes dos cargos de comando dominam essa competência, enquanto que para 35% é preciso desenvolvê-la melhor. Pinheiro e Rocha (2012) defendem que a adaptação ao ambiente é mais um fator que contribui para a melhoria dos resultados, por isto precisa ser considerado pelas organizações.

**10. Competência para identificar mudanças externas:** identifica as mudanças que podem ocorrer e aproveita as oportunidades para melhorar os resultados.

Analisando-se os gráficos 112, 113 e 114 e a tabela 10 (vide p. 120), é possível perceber que 20% responderam que há, por parte do nível de comando, o completo domínio da competência “identificar mudanças externas”, mas para 43% o domínio é alto, para 22% é médio, para 11% é baixo e para 4% não há domínio (mediana igual a 4).

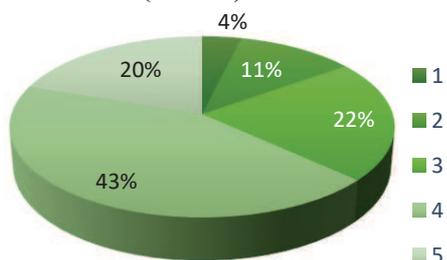
51% consideraram essa competência de extrema importância, 31% alta, 14% é médio e 4% consideraram de baixa importância, com mediana 5.

Gráficos 112, 113 e 114 – Competência: identificar mudanças externas (geral)

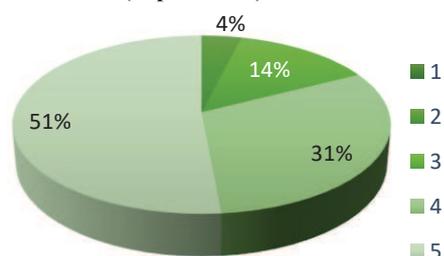


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 113 - Competência: identificar mudanças externas (domínio)**



**Gráfico 114 - Competência: identificar mudanças externas (importância)**



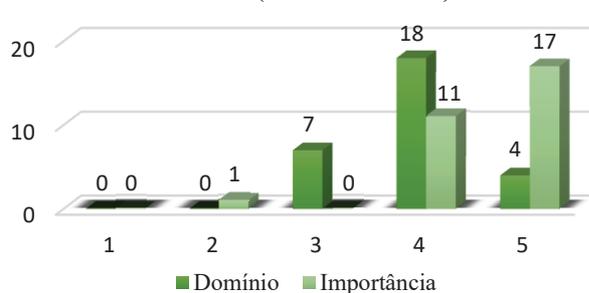
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 115, 116 e 117 e a tabela 10 (vide p. 120) apresentam o resultado da pesquisa sob a ótica do nível de comando: 14% afirmaram que têm completo domínio da competência, 62% têm alto domínio e para 24% o domínio é médio; mediana 4.

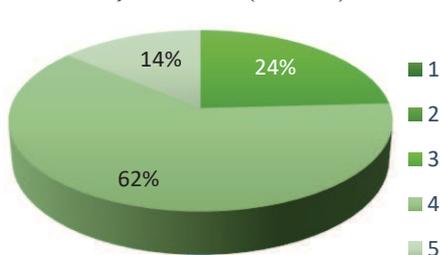
Segundo 59% a competência é extremamente importante, para 38% a importância é alta e para 3% é baixa, com mediana 4.

Gráficos 115, 116 e 117 – Competência: identificar mudanças externas (nível de comando)

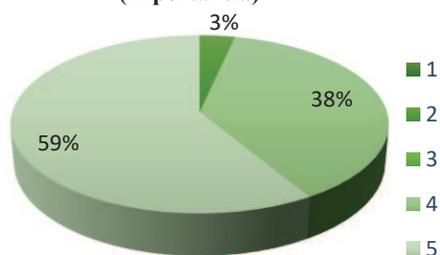
**Gráfico 115 - Competência: identificar mudanças externas (nível de comando)**



**Gráfico 116 - Competência: identificar mudanças externas (domínio)**



**Gráfico 117 - Competência: identificar mudanças externas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

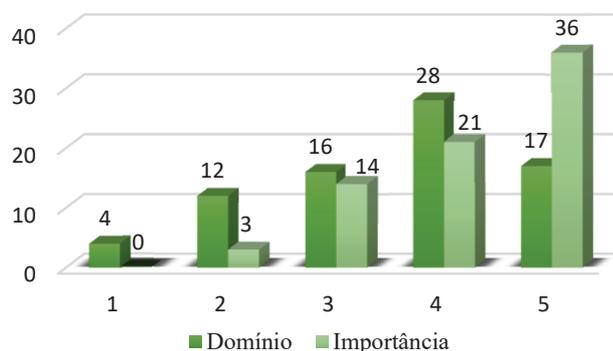
A visão dos subordinados acerca dessa competência está exibida nos gráficos 118, 119

e 120 e tabela 10 (vide p. 120). Segundo 22% deles, os ocupantes dos cargos de comando têm completo domínio da competência, para 36% o domínio é alto, para 21% é médio, 16% entenderam que é baixo e 5% que não há domínio. Resultados da mediana, 4.

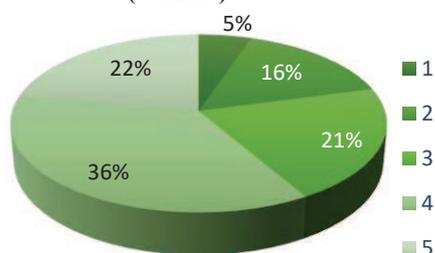
49% dos subordinados afirmaram que a importância é extrema, 28% que é alta, 19% que é média e 4% que é baixa, com mediana 4.

Gráficos 118, 119 e 120 – Competência: identificar mudanças externas (subordinados)

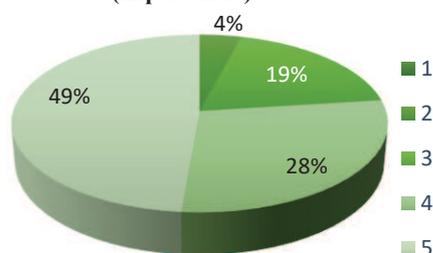
**Gráfico 118 - Competência: identificar mudanças externas (subordinados)**



**Gráfico 119 - Competência: identificar mudanças externas (domínio)**



**Gráfico 120 - Competência: identificar mudanças externas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência em estudo foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com o total dos respondentes, pois a média foi igual a 3,6 (tabela 10 - vide p. 120). Verificando-se as respostas do nível de comando e dos subordinados em apartado, observa-se que há concordância entre as categorias de respondentes, pois a competência não é dominada nem sob o prisma do nível de comando (3,9), nem sob a ótica dos subordinados (3,6).

Ao analisar as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,15 e 0,61) e a variância (1,31 e 0,37) é possível observar que há divergência de

opiniões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação do resultado e geral e da percepção do nível de comando expressam valores entre 15% e 30%, representando média dispersão e dados neutros, mas o coeficiente de variação das respostas dos subordinados é maior do que 30%, caracterizado alta dispersão e dados heterogêneos.

Examinando-se a importância, percebe-se que a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,3, o que foi confirmado pelos resultados em apartado do nível de comando (4,5) e dos subordinados (4,2).

Tabela 10 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 10: competência – identificar mudanças externas

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	4%	11%	22%	43%	20%	3,6	4	1,04	1,08	28,53
	Importância	0%	4%	14%	31%	51%	4,3	5	0,85	0,72	19,66
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	24%	62%	14%	3,9	4	0,61	0,37	15,58
	Importância	0%	3%	0%	38%	59%	4,5	5	0,68	0,46	14,96
Subor dinados	Domínio	5%	16%	21%	36%	22%	3,6	4	1,15	1,31	32,32
	Importância	0%	4%	19%	28%	49%	4,2	4	0,89	0,79	21,13

Fonte: Dados da pesquisa.

63% dos respondentes consideraram que o nível de comando tem domínio da competência “identificar mudanças externas” e 37% assinalaram que ainda não há o domínio. Gameiro (2012, p. 2) afirma que “é necessária uma habilidade especial para processar mentalmente a complexidade e lidar com a ambiguidade, de modo a ter uma visão dos padrões que estão surgindo”. Segundo o autor, essa competência permite ao líder (aqui, ocupantes de cargos de comando) captar as mudanças externas, fazer um julgamento realista de para onde o mundo está indo e colocar sua unidade/departamento na ofensiva. Isto possibilita a antecipação das possíveis influências que a equipe poderá sofrer, para minimizar os eventuais efeitos negativos e/ou aproveitar as oportunidades para maximizar o desempenho. Para Pinheiro e Rocha (2012), devido a sua importância, a gestão do processo de mudanças precisa ser analisada na gestão por resultados, pois é um fator que influencia o desempenho organizacional.

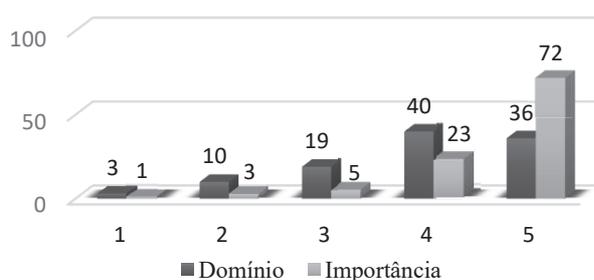
**11. Competência para integrar a equipe:** faz com que as pessoas trabalhem de forma integrada, conduz, orienta, influencia a equipe.

Dos dados constantes nos gráficos 121, 122 e 123 e tabela 11 (vide p. 124) depreende-se que o nível de comando tem completo domínio da competência “integrar a equipe” segundo 33% dos respondentes, 37% entenderam que o domínio é alto, 18% que é médio, 9% que é baixo e 3% que não dominam (mediana 4).

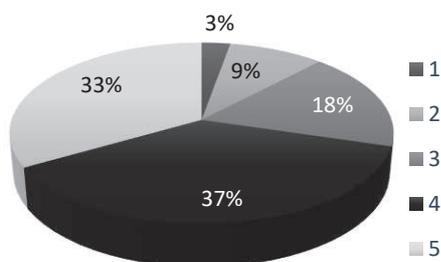
A importância dessa competência foi considerada extrema por 69% dos respondentes, alta por 22%, média por 5%, baixa por 3% e 1% entenderam que não é importante, com mediana igual a 5.

Gráficos 121, 122 e 123 – Competência: integrar a equipe (geral)

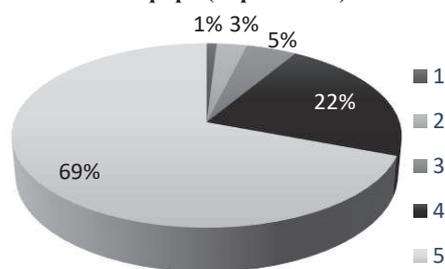
**Gráfico 121 - Competência: integrar a equipe (geral)**



**Gráfico 122 - Competência: integrar a equipe (domínio)**



**Gráfico 123 - Competência: integrar a equipe (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

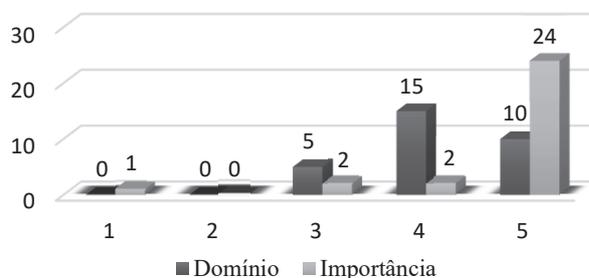
Nos gráficos 124, 125 e 126 (vide p. 122) e tabela 11 (p. 124) há a apresentação do resultado da pesquisa sob o ponto de vista do nível de comando sobre a competência em questão. 33% entenderam que eles têm completo domínio da competência, 50% que têm alto domínio e 17% que o domínio é médio. O resultado da mediana é 4.

83% do nível de comando afirmaram que essa competência é de extrema importância, 7% que é a importância é alta, 4% que é média e 3% declararam que não é importante

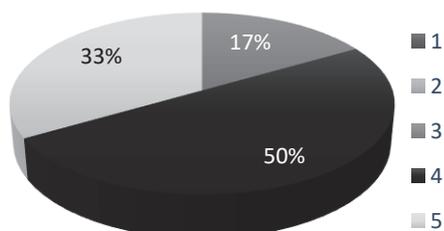
(mediana 5).

Gráficos 124, 125 e 126 – Competência: integrar a equipe (nível de comando)

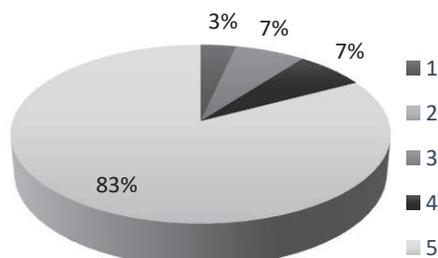
**Gráfico 124 - Competência: integrar a equipe (nível de comando)**



**Gráfico 125 - Competência: integrar a equipe (domínio)**



**Gráfico 126 - Competência: integrar a equipe (importância)**



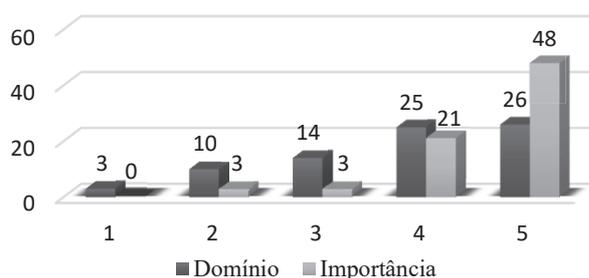
Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir está exposto o resultado da pesquisa a respeito dessa competência, de acordo com a visão dos subordinados: 33% responderam que o domínio é completo, 32% que é alto, 18% que é médio, 13% que é baixo e 4% que não há domínio. A mediana é 4 [gráficos 127, 128 e 129 (vide p. 123) e tabela 11 (p. 124)].

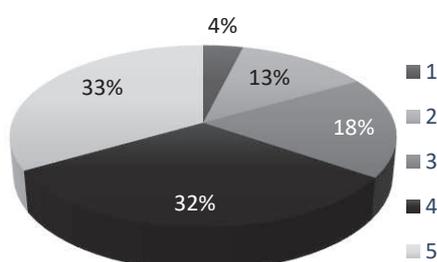
Quanto à importância, segundo 64% dos respondentes ela é extremamente importante, para 28% a importância é alta, 4% afirmaram que é média e 4% que é baixa (mediana igual a 5).

Gráficos 127, 128 e 129 – Competência: integrar a equipe (subordinados)

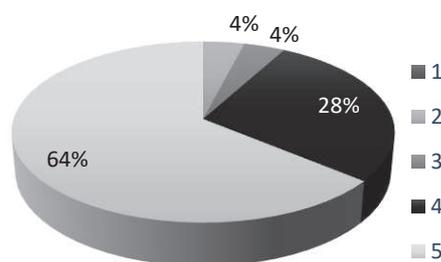
**Gráfico 127 - Competência: integrar a equipe (subordinados)**



**Gráfico 128 - Competência: integrar a equipe (domínio)**



**Gráfico 129 - Competência: integrar a equipe (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,9 (tabela 11 - vide p. 124). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,2), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,8).

Observando as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,15 e 0,69) e a variância (1,32 e 0,47), verifica-se que há diferença de visão entre as categorias de respondentes, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação do total das respostas e do nível de comando expressam valores entre 15% e 30%, o que caracteriza média dispersão e dados neutros, enquanto que a resposta dos subordinados apresentou valor acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,6, o que foi comprovado pelos resultados em separado do nível de comando (4,7) e subordinados (4,5).

Tabela 11 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 11: competência – integrar a equipe

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	3%	9%	18%	37%	33%	3,9	4	1,06	1,12	27,18
	Importância	1%	3%	5%	22%	69%	4,6	5	0,79	0,63	17,43
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	17%	50%	33%	4,2	4	0,69	0,47	16,49
	Importância	3%	0%	7%	7%	83%	4,7	5	0,88	0,78	18,94
Subor dinados	Domínio	4%	13%	18%	32%	33%	3,8	4	1,15	1,32	30,43
	Importância	0%	4%	4%	28%	64%	4,5	5	0,78	0,57	16,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Gameiro (2012), defende que, criar uma maneira de fazer com que os membros da equipe trabalhem conjuntamente para alcançar melhores resultados, talvez seja a maior oportunidade para o sucesso de um líder e afirma que o próprio desempenho do líder depende da habilidade de integrar as pessoas, fazendo com que se dediquem e cumpram as metas comuns, por isto é necessário que a competência “integrar a equipe” seja dominada. Na pesquisa, 70% dos respondentes afirmaram que o nível de comando (aqui considerados líderes) têm o domínio desta competência, enquanto 30% entenderam que ainda precisam de aprimoramento.

**12. Competência para avaliar pessoas:** faz avaliação de desempenho de forma contínua, identifica as pessoas que têm o melhor perfil para realizar as atividades determinadas e dá *feedback*.

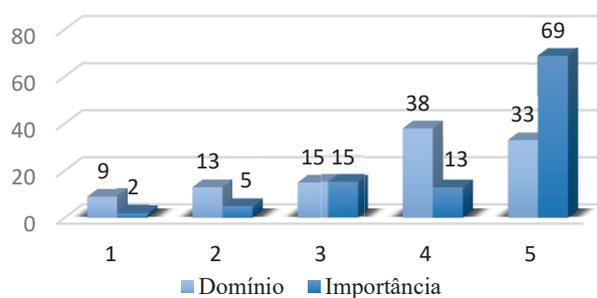
Observando o resultado da pesquisa [gráficos 130, 131 e 132 (vide p. 125) e tabela 12 (p. 127)], verifica-se que 31% dos respondentes afirmaram que o nível de comando tem completo domínio da competência “avaliar pessoas”, 35% dos respondentes assinalaram que o domínio é alto, 14% que é médio, 12% que é baixo e 8% que os ocupantes dos cargos de comando não têm domínio da competência, com mediana igual a 4.

Embora 2% dos respondentes tenha entendido que essa competência não tem importância, 5% que tem pouca importância e 14% tenha afirmado que o grau de importância é médio, 66% responderam que ela é de extrema importância e 13% que é alta, com a

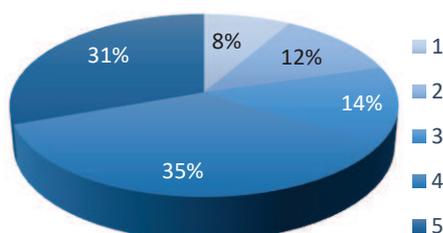
mediana 5.

Gráficos 130, 131 e 132 – Competência: avaliar pessoas (geral)

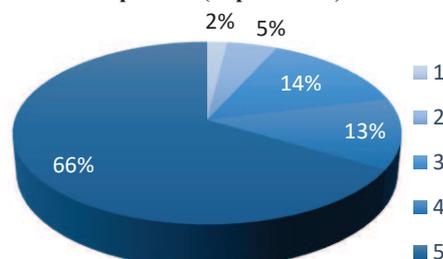
**Gráfico 130 - Competência: avaliar pessoas (geral)**



**Gráfico 131 - Competência: avaliar pessoas (domínio)**



**Gráfico 132 - Competência: avaliar pessoas (importância)**



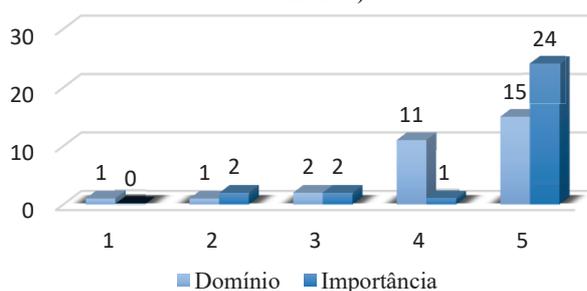
Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas dos ocupantes dos cargos de comando, relacionadas a essa competência, estão descritas nos gráficos 133, 134 e 135 e tabela 12 (vide p. 127): 50% responderam que o domínio é completo, 37% que é alto, 7% médio, 3% baixo e 3% que não têm domínio. A mediana é 4,5.

Segundo 83% deles, a competência é extremamente importante, para 3% a importância é alta, 7% entenderam que é média e 7% que é baixa (mediana 5).

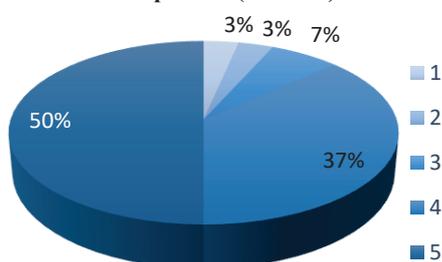
Gráficos 133, 134 e 135 – Competência: avaliar pessoas (nível de comando)

**Gráfico 133 - Competência: avaliar pessoas (nível de comando)**

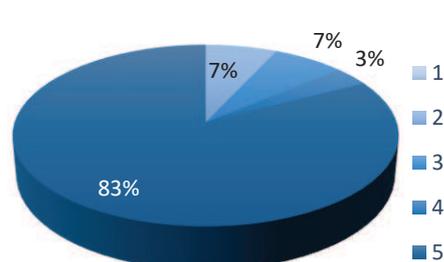


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 134 - Competência: avaliar pessoas (domínio)**



**Gráfico 135 - Competência: avaliar pessoas (importância)**



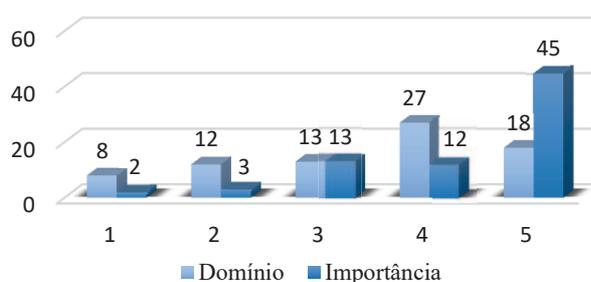
Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção dos subordinados sobre essa competência está apresentada nos gráficos 136, 137 e 138 e tabela 12 (vide p. 127): 23% responderam que o nível de comando tem completo domínio da competência, 35% tem alto domínio, 17% médio, 15% baixo e 10% que a competência não é dominada, com mediana 4.

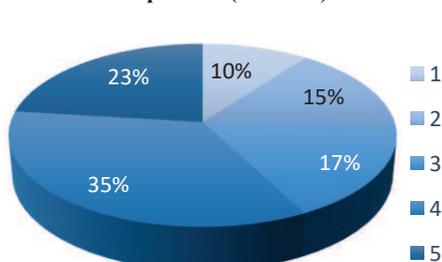
60% entenderam que a importância é extrema, 16% que é alta, 17% média, 4% baixa e 3% que não é importante. A mediana é igual a 5.

Gráficos 136, 137 e 138 – Competência: avaliar pessoas (subordinados)

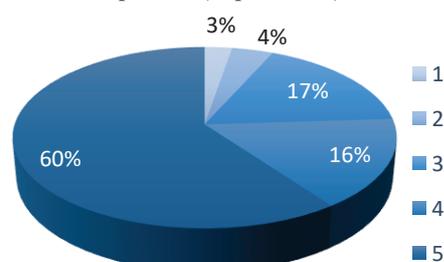
**Gráfico 136 - Competência: avaliar pessoas (subordinados)**



**Gráfico 137 - Competência: avaliar pessoas (domínio)**



**Gráfico 138 - Competência: avaliar pessoas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidenciação das competências, percebe-se que a competência estudada foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,7 (tabela 12). Analisando separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados nota-se que há divergência de opiniões, pois para o nível de comando, a competência está dominada (4,3), enquanto que para os subordinados não (3,5).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,28 e 0,96) e a variância (1,63 e 0,93), verifica-se que há diferença de visão entre as categorias de respondentes, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação da resposta do nível de comando apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros, já os coeficientes de variação do total das respostas e das respostas dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, o que foi confirmado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,3).

Tabela 12 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 12: competência – avaliar pessoas

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	8%	12%	14%	35%	31%	3,7	4	1,25	1,57	34,10
	Importância	2%	5%	14%	13%	66%	4,4	5	1,02	1,04	23,36
Nível Coman do	Domínio	3%	3%	7%	37%	50%	4,3	4,5	0,96	0,93	22,59
	Importância	0%	7%	7%	3%	83%	4,6	5	0,89	0,79	19,20
Subor dinados	Domínio	10%	15%	17%	35%	23%	3,5	4	1,28	1,63	37,04
	Importância	3%	4%	17%	16%	60%	4,3	5	1,05	1,10	24,69

Fonte: Dados da pesquisa.

66% dos respondentes afirmaram que os ocupantes dos cargos de comando dominam a competência “avaliar pessoas” e 34% entenderam que essa competência não é dominada por eles. Para Gameiro (2012), quando o gestor realiza a avaliação dos membros de sua equipe, ele cria oportunidades para que as pessoas aumentem sua capacidade de enfrentar situações cada vez mais complexas ou para aprender novas habilidades. Para o autor, a avaliação de pessoas não deve ser feita apenas uma vez por ano ou em reuniões de planejamento de

sucessões, mas sim de forma contínua, devendo o gestor se aprimorar na avaliação e dedicar tempo a esse assunto.

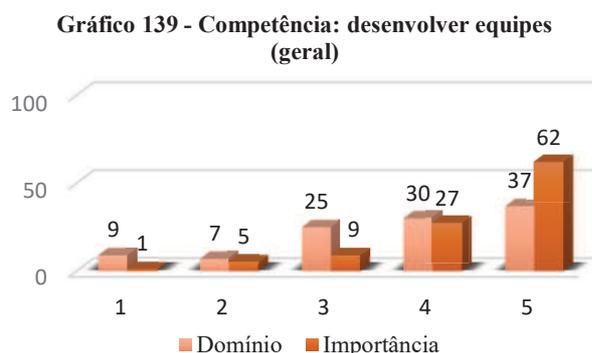
Caso a organização pretenda melhorar seus resultados é necessário que esta competência seja desenvolvida na totalidade do nível de comando, haja vista que a avaliação de desempenho é entendida como uma das etapas da gestão por resultados, onde é verificado se os objetivos foram alcançados (BECHELAINÉ; SILVEIRA; NEVES, 2014; PACHECO, 2013; SANO; MONTENEGRO Fº, 2013) e em que medida as pessoas contribuíram para isto.

**13. Competência para desenvolver equipes:** define sua equipe de trabalho; deixa claro aos membros da equipe as suas relações de trabalho e a importância de contribuir para alcançar os objetivos da Prefeitura Regional.

Para 34% dos respondentes, os ocupantes dos cargos de comando têm o domínio completo da competência “desenvolver equipes”, para 28% o domínio é alto, enquanto 23% entenderam que é médio, 6% que é baixo e 8% que não há domínio [gráficos 139, 140 e 141 e tabela 13 (vide p. 131)]. Calculando-se a mediana chegou-se ao resultado 4.

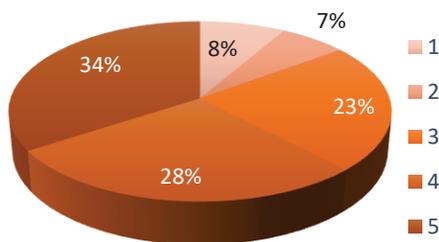
A importância da competência foi considerada extrema por 59% dos sujeitos da pesquisa, alta por 26%, média por 9%, baixa por 5% e 1% afirmaram que não é importante (com mediana da resposta 5).

Gráficos 139, 140 e 141 – Competência: desenvolver equipes (geral)

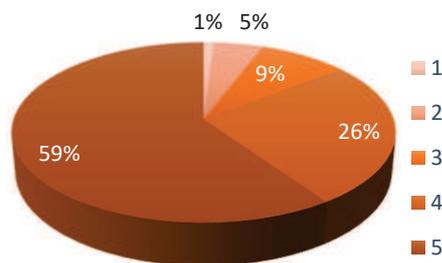


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 140 - Competência: desenvolver equipes (domínio)**



**Gráfico 141 - Competência: desenvolver equipes (importância)**



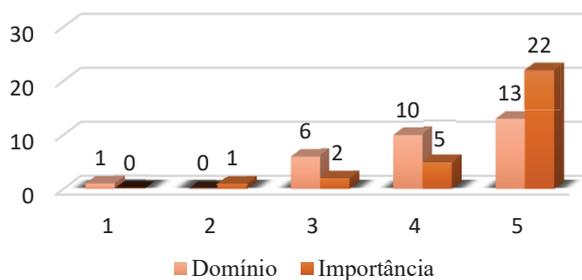
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 142, 143 e 144 e tabela 13 (vide p. 131) informam os dados resultantes da pesquisa, de acordo com a opinião do nível de comando: 44% entenderam que dominam a competência completamente, 33% que têm alto domínio, 20% que é médio e 3% que é baixo (mediana 4).

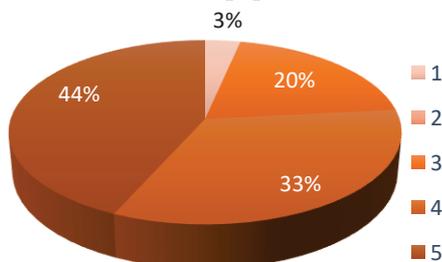
73% dos respondentes assinalaram que a competência é de extrema importância, 17% que é alta, 7% média e 3% que é baixa, com mediana igual a 5.

Gráficos 142, 143 e 144 – Competência: desenvolver equipes (nível de comando)

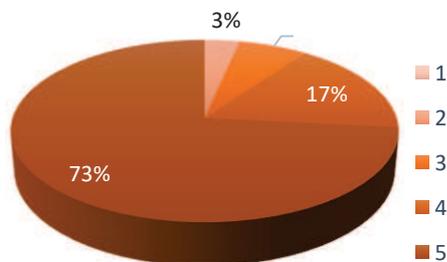
**Gráfico 142 - Competência: desenvolver equipes (nível de comando)**



**Gráfico 143 - Competência: desenvolver equipes (domínio)**



**Gráfico 144 - Competência: desenvolver equipes (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

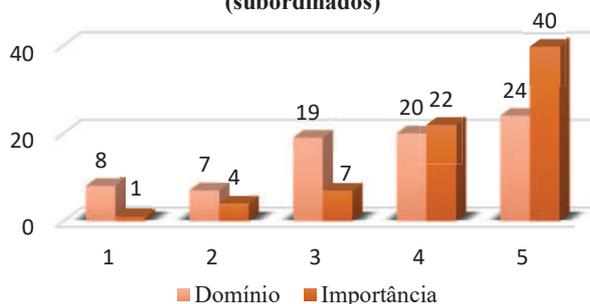
As respostas dos subordinados estão descritas nos gráficos 145, 146 e 147 e tabela 13

(vide p. 131). Segundo 31% deles, os ocupantes do nível de comando têm domínio completo da competência, 26% afirmaram que têm alto domínio, 24% médio, 9% baixo e 10% que não têm o domínio. O resultado do cálculo da mediana resultou em 4.

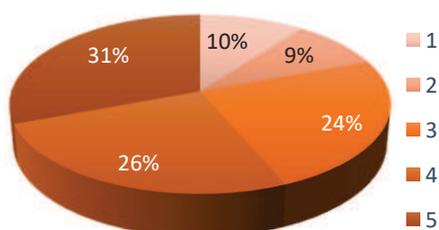
54% dos respondentes consideraram a competência como de extrema importância, 30% como alta, 10% como média, 5% como baixa e 1% que não tem importância, com mediana 5.

Gráficos 145, 146 e 147 – Competência: desenvolver equipes (subordinados)

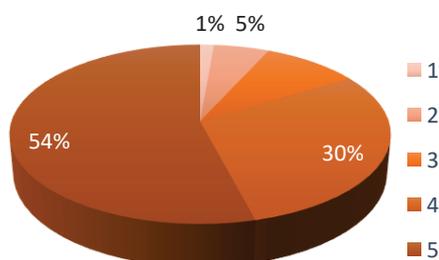
**Gráfico 145 - Competência: desenvolver equipes (subordinados)**



**Gráfico 146 - Competência: desenvolver equipes (domínio)**



**Gráfico 147 - Competência: desenvolver equipes (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,7 (tabela 13 – vide p. 131). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,1), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,6).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,29 e 0,96) e a variância (1,65 e 0,92), verifica-se que há divergência entre as visões,

pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação do nível de comando expressa valor entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros, enquanto que o resultado geral e a resposta dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,3).

Tabela 13 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 13: competência – desenvolver equipes

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	8%	6%	23%	28%	34%	3,7	4	1,23	1,51	32,94
	Importância	1%	5%	9%	26%	60%	4,4	5	0,9	0,81	20,57
Nível Coman do	Domínio	3%	0%	20%	33%	43%	4,1	4	0,96	0,92	23,15
	Importância	0%	3%	7%	17%	73%	4,6	5	0,76	0,57	16,46
Subor dinados	Domínio	10%	9%	24%	26%	31%	3,6	4	1,29	1,65	35,96
	Importância	1%	5%	9%	30%	54%	4,3	5	0,94	0,88	21,95

Fonte: Dados da pesquisa.

No momento de formação da equipe de trabalho, o gestor precisa considerar a diversidade dos profissionais, mesclando gêneros, idades e a *expertise* em diversas áreas do conhecimento, buscando constituir equipes ecléticas e multidisciplinares. Segundo Porpino e Stefani (2014), a diversidade é um dos fatores que influencia no alcance dos resultados organizacionais.

Gameiro (2012) defende que a formação da equipe engloba a identificação, o recrutamento, o desenvolvimento das pessoas e a percepção de colocá-las no lugar certo e afirma que “o maior desafio é moldar esses profissionais de grande dinamismo, capacidade e com egos enormes em uma equipe de trabalho de líderes que sincronizem esforços e impulsionem a empresa” (GAMEIRO, 2012, p. 4).

A posição desses autores corrobora a relevância de desenvolver a competência “desenvolver equipes”. O resultado da pesquisa aponta que 62% dos respondentes afirmaram que o nível de comando da instituição analisada tem domínio desta competência, enquanto que para 38% ainda é preciso aprimorá-la.

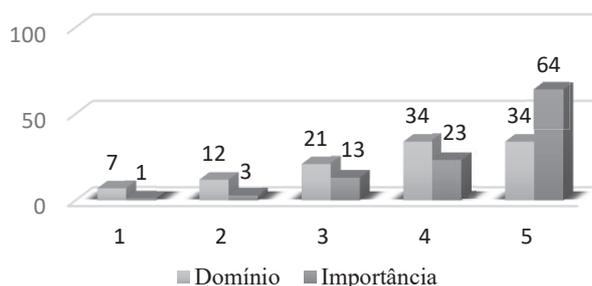
**14. Competência para envolver a equipe:** Estimula o comprometimento dos funcionários; permite que coloquem os interesses da equipe e/ou da organização em primeiro lugar.

Os gráficos 148, 149 e 150 e a tabela 14 (vide p. 135) apresentam o resultado da pesquisa quanto ao domínio e importância da competência “envolver a equipe”. Percebe-se que 31% dos respondentes afirmaram que o nível de comando domina a competência completamente, 31% que o domínio é alto, 20% dos respondentes assinalaram que é médio, 11% que é baixo e 6% afirmou que a competência não é dominada. O cálculo da mediana resultou em 4.

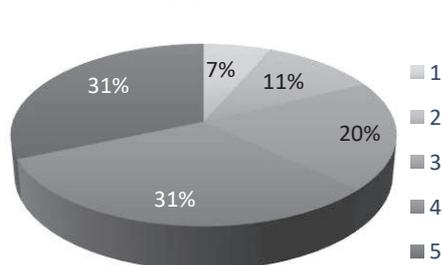
As respostas apontam que 62% (mediana 4) entenderam que essa competência é de extrema competência, 22% consideraram que o grau de importância é alto, 12% que é médio, 3% baixo e 1% que não é importante.

Gráficos 148, 149 e 150 – Competência: envolver a equipe (geral)

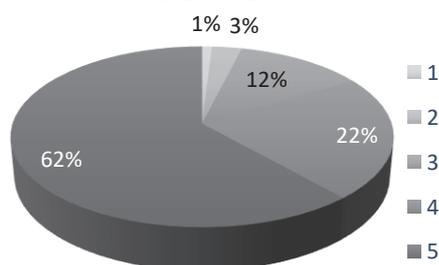
**Gráfico 148 - Competência: envolver a equipe (geral)**



**Gráfico 149 - Competência: envolver a equipe (domínio)**



**Gráfico 150 - Competência: envolver a equipe (importância)**



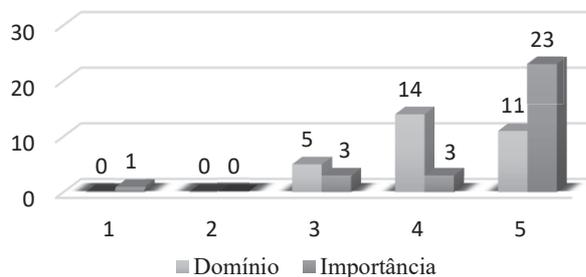
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 151, 152 e 153 (vide p. 133) e a tabela 14 (p. 135), retratam os resultados das respostas do nível de comando: 37% responderam que o domínio da competência é completo, 46% que é alto e 17% que é médio, com mediana 4.

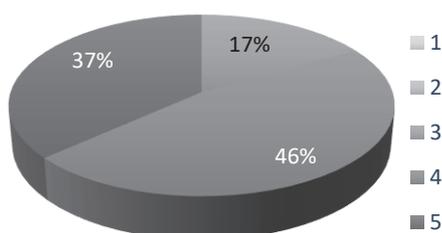
Quanto ao grau de importância, 77% entenderam que é extrema, 10% que é alta, 10% que é média e 3% que não é importante (mediana igual a 5).

Gráficos 151, 152 e 153 – Competência: envolver a equipe (nível de comando)

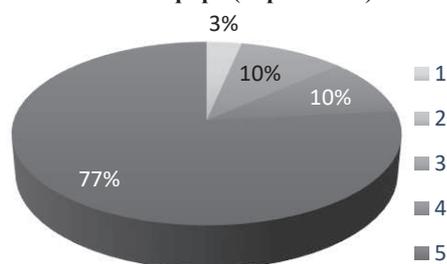
**Gráfico 151 - Competência: envolver a equipe (nível de comando)**



**Gráfico 152 - Competência: envolver a equipe (domínio)**



**Gráfico 153 - Competência: envolver a equipe (importância)**



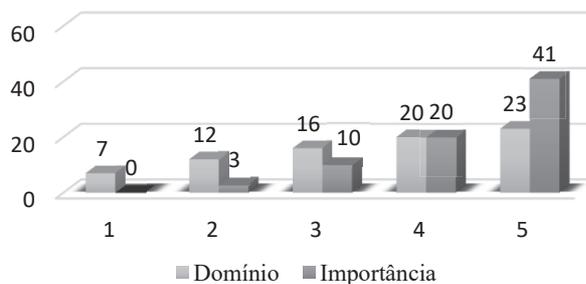
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os subordinados, 29% dos ocupantes dos cargos de comando têm completo domínio da competência, 26% têm alto domínio, 21% médio, 15% baixo e 9% que não a dominam; a mediana resultou igual a 4 [gráficos 154, 155 e 156 e tabela 14 (vide p. 135)].

Para 55% dos respondentes, essa competência tem extrema importância, para 27% a importância é alta, para 14%, média e para 4% é baixa (mediana, 5).

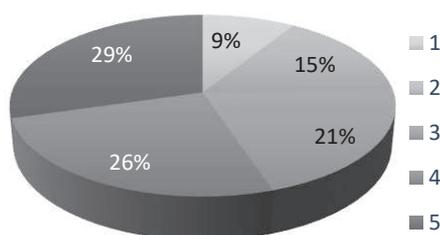
Gráficos 154, 155 e 156 – Competência: envolver a equipe (subordinados)

**Gráfico 154 - Competência: envolver a equipe (subordinados)**

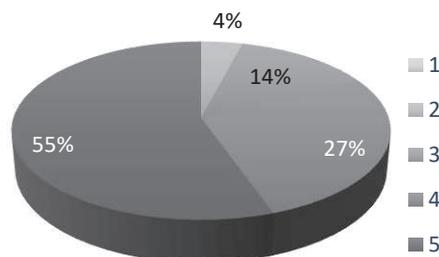


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 155 - Competência:  
envolver a equipe (domínio)**



**Gráfico 156 - Competência:  
envolver a equipe (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizando o critério de evidenciação das competências foi possível verificar que a competência examinada foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,7 (tabela 14 – vide p. 135). Verificando separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados nota-se que há diferença de ponto de vista, pois para o nível de comando, há o domínio da competência (4,2), enquanto que para os subordinados não (3,5).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,30 e 0,70) e a variância (1,69 e 0,49), percebe-se que há diferença entre as visões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação do nível de comando expressa valor entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros, enquanto que o resultado geral e a resposta dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, o que foi confirmado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,3).

Tabela 14 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 14: competência – envolver a equipe

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	7%	11%	20%	31%	31%	3,7	4	1,20	1,45	32,50
	Importância	1%	3%	13%	22%	62%	4,4	5	0,88	0,78	20,04
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	17%	47%	37%	4,2	4	0,70	0,49	16,72
	Importância	3%	0%	10%	10%	77%	4,6	5	0,92	0,85	20,14
Subor dinados	Domínio	9%	15%	21%	26%	29%	3,5	4	1,30	1,69	36,96
	Importância	0%	4%	14%	27%	55%	4,3	5	0,86	0,74	19,79

Fonte: Dados da pesquisa.

62% dos respondentes afirmaram que os ocupantes dos cargos de comando dominam a competência “envolver a equipe”, enquanto 38% entenderam que não há o domínio. Segundo Gameiro (2012), o cerne desta competência está em fazer com que os integrantes da equipe entendam, priorizem e se comprometam com a organização como um todo, renunciando ao ego, à agressividade ou aos interesses pessoais, que por vezes geram desvios de rumo e atrapalham o alcance dos resultados da organização.

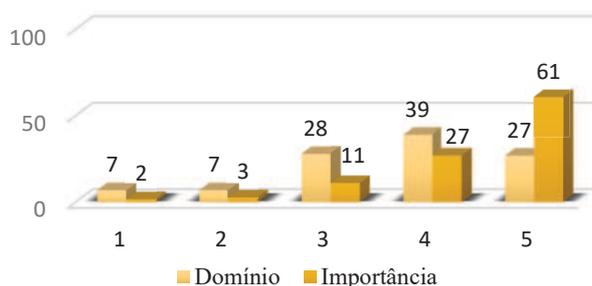
**15. Competência para estabelecer objetivos:** define os objetivos e fixa as metas da unidade/departamento/coordenadoria, de forma clara, factível e possível de serem alcançados.

Nessa competência também 25% dos sujeitos da pesquisa afirmaram que o nível de comando domina completamente a competência “estabelecer objetivos”, 36 assinalaram que o domínio é alto, 26% que é médio, 6%, baixo e 6% que não há domínio da competência [gráficos 157, 158 e 159 (vide p. 136) e tabela 15 (p. 138)]. O cálculo da mediana resultou em 4.

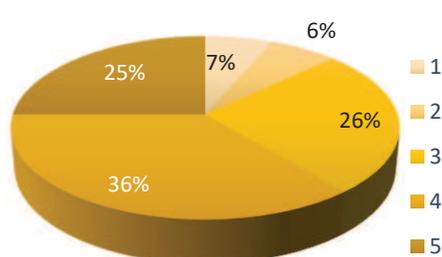
Por 59% dos respondentes, a competência foi considerada de extrema importância, por 26%, alta, por 10%, média, por 3% baixa e 2% afirmaram não ser importante (mediana 5).

Gráficos 157, 158 e 159 – Competência: estabelecer objetivos (geral)

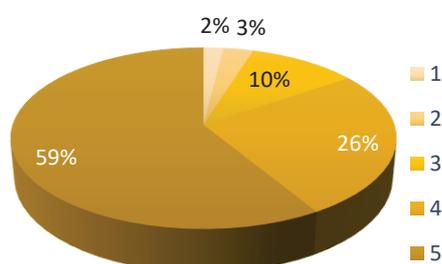
**Gráfico 157 - Competência: estabelecer objetivos (geral)**



**Gráfico 158 - Competência: estabelecer objetivos (domínio)**



**Gráfico 159 - Competência: estabelecer objetivos (importância)**



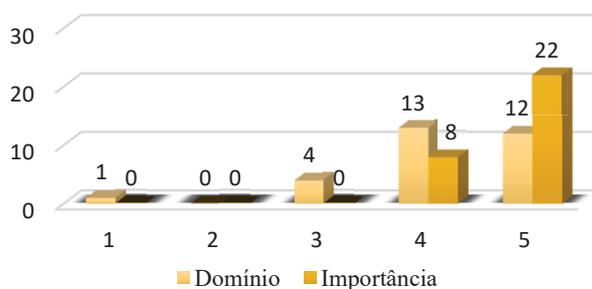
Fonte: Dados da pesquisa.

40% dos ocupantes dos cargos de comando entenderam que têm completo domínio da competência, 44% responderam que o domínio é alto, 13% que é médio e 3% que não a dominam, com mediana igual a 4 [gráficos 160, 161 e 162 e tabela 15 (vide p. 138)].

Com relação à importância, 73% afirmaram que essa competência é extremamente importante, enquanto 27% assinalaram que é alta (mediana, 5).

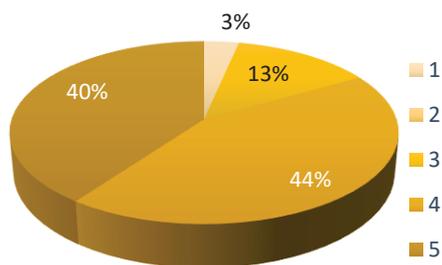
Gráficos 160, 161 e 162 – Competência: estabelecer objetivos (nível de comando)

**Gráfico 160 - Competência: estabelecer objetivos (nível de comando)**

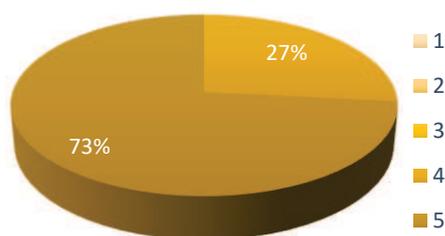


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 161 - Competência: estabelecer objetivos (domínio)**



**Gráfico 162 - Competência: estabelecer objetivos (importância)**



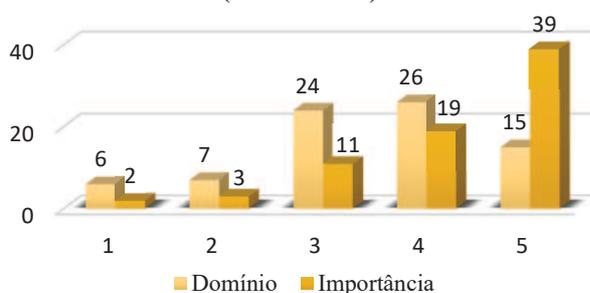
Fonte: Dados da pesquisa.

19% dos subordinados entenderam que o nível de comando domina a competência de forma completa, 33% que o domínio é alto, 31% que é médio, 9% que é baixo e para 8% a competência não é dominada. A mediana é igual a 4. Esses dados constam nos gráficos 163, 164 e 165 e tabela 15 (vide p. 138).

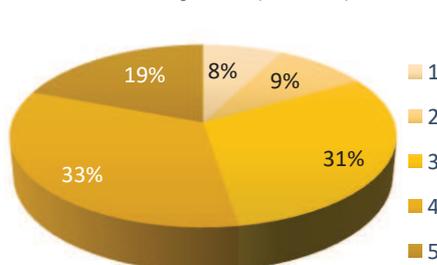
53% dos respondentes assinalaram que a importância dessa competência é extrema, 25% que é alta, 15% que é média, 4% que é baixa e 3% declararam que ela não é importante, com mediana 5.

Gráficos 163, 164 e 165 – Competência: estabelecer objetivos (subordinados)

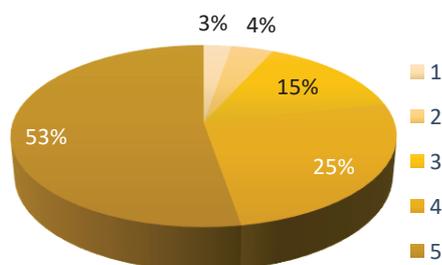
**Gráfico 163 - Competência: estabelecer objetivos (subordinados)**



**Gráfico 164 - Competência: estabelecer objetivos (domínio)**



**Gráfico 165 - Competência: estabelecer objetivos (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,7 (tabela 15). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,2), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,5).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,09 e 0,90) e a variância (1,27 e 0,81), verifica-se que há divergência entre as visões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

O coeficiente de variação do nível de comando expressa valor entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros, enquanto que o resultado geral e a resposta dos subordinados apresentaram valores acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,7) e subordinados (4,2).

Tabela 15 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 15: competência – estabelecer objetivos

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	7%	6%	26%	36%	25%	3,7	4	1,11	1,24	30,38
	Importância	2%	3%	11%	26%	59%	4,4	5	0,92	0,85	21,09
Nível Coman do	Domínio	3%	0%	13%	43%	40%	4,2	4	0,90	0,81	21,54
	Importância	0%	0%	0%	27%	73%	4,7	5	0,44	0,20	9,34
Subor dinados	Domínio	8%	9%	31%	33%	19%	3,5	4	1,09	1,27	31,42
	Importância	3%	4%	15%	26%	53%	4,2	5	1,02	1,03	24,12

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência “estabelecer objetivos” foi considerada por 61% dos respondentes como dominada pelo nível e comando, enquanto 39% entenderam que não há o domínio. Gameiro (2012, p. 4) defende que “os objetivos definem os rumos de decisões e ações que vêm a seguir, e influenciam consideravelmente os resultados produzidos”. São os objetivos que direcionam a organização, guiam a tomada de decisões e são utilizados como critérios para avaliar o desempenho (BECHELAINE; SILVEIRA; NEVES, 2014), por isto é tão

necessário que o nível de comando domine essa competência.

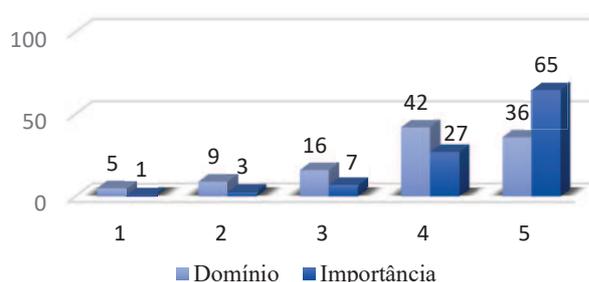
### 16. Competência para fixar as prioridades: define quais são as ações prioritárias.

Observando-se os gráficos 166, 167 e 168 e a tabela 16 (vide p. 141), é possível constatar que 33% dos respondentes consideraram que a competência “fixar as prioridades” é dominada completamente pelos ocupantes dos cargos de comando; 39% entenderam que o domínio é alto, 15% que é médio, 8%, baixo e 5% que não há o “domínio” da competência. O cálculo da mediana resultou em 4.

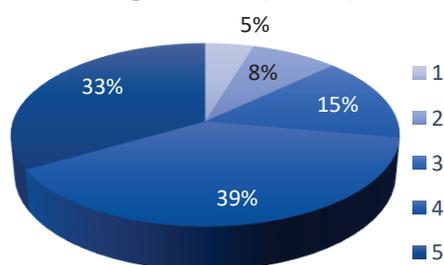
Para 63% dos participantes da pesquisa, essa competência é de extrema importância, para 26% é alta, 7% entenderam que é média, 3% que é baixa e 1% afirmaram que não é importante (mediana 5).

Gráficos 166, 167 e 168 – Competência: fixar as prioridades (geral)

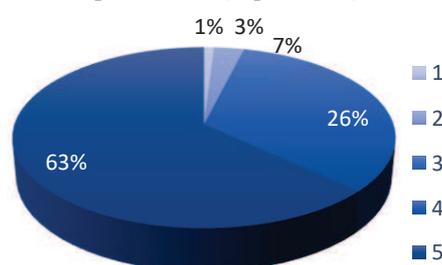
**Gráfico 166 - Competência: fixar as prioridades (geral)**



**Gráfico 167 - Competência: fixar as prioridades (domínio)**



**Gráfico 168 - Competência: fixar as prioridades (importância)**



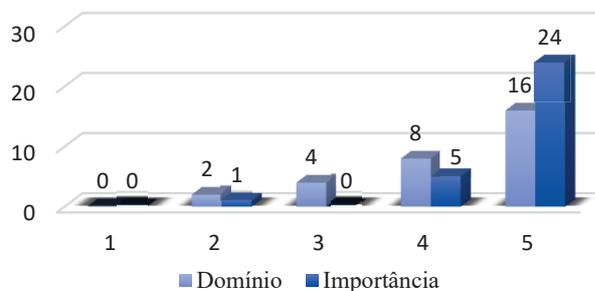
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 169, 170 e 171 (vide p. 140) e a tabela 16 (p. 141) apresentam o entendimento dos ocupantes dos cargos de comando acerca da competência. Para 53% há o domínio completo dessa competência, 27% afirmaram que o domínio é alto, 13% que é médio e 7% que é baixo. A mediana é 5.

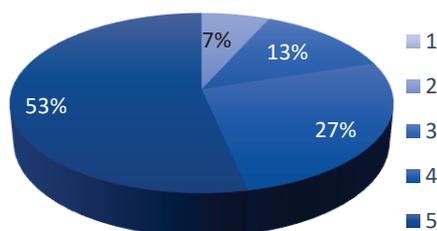
Segundo 80%, a importância da competência é extrema, 17% assinalaram que é alta e 3% que é baixa (mediana igual a 5).

Gráficos 169, 170 e 171 – Competência: fixar as prioridades (nível de comando)

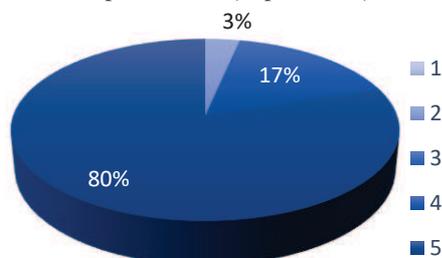
**Gráfico 169 - Competência: fixar as prioridades (nível de comando)**



**Gráfico 170 - Competência: fixar as prioridades (domínio)**



**Gráfico 171 - Competência: fixar as prioridades (importância)**



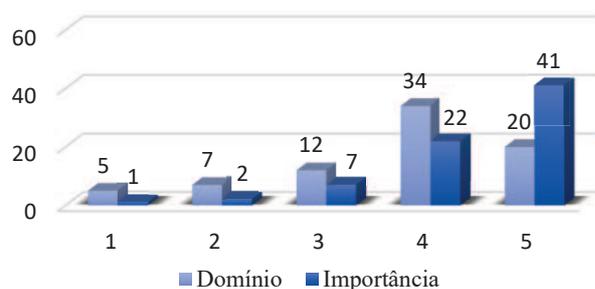
Fonte: Dados da pesquisa.

A visão dos subordinados está descrita nos gráficos 172, 173 e 174 e tabela 16 (vide p. 141): 26% assinalaram que o domínio da competência é completo, 44% que é alto, 15% que é médio, 9% que é baixo e 6% que não há o domínio. O cálculo da mediana resultou em 4.

Quanto à importância, 56% dos subordinados entenderam que é extrema, 30% que é alta, 10% que é média, 3% que é baixa e 1% que não é importante (mediana 5).

Gráficos 172, 173 e 174 – Competência: fixar as prioridades (subordinados)

**Gráfico 172 - Competência: fixar as prioridades (subordinados)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 173 - Competência: fixar as prioridades (domínio)

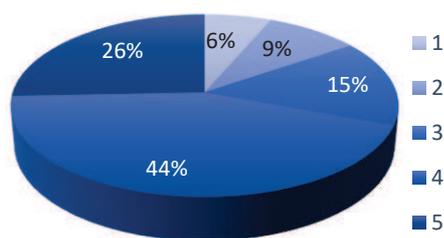
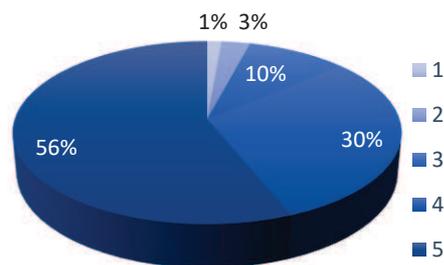


Gráfico 174 - Competência: fixar as prioridades (importância)



Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizando o critério de evidenciação das competências foi possível verificar que a competência examinada foi considerada como não “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,9 (tabela 16). Verificando separadamente as respostas do nível de comando e dos subordinados nota-se que há diferença de ponto de vista, pois para o nível de comando, há o domínio da competência (4,3), enquanto que para os subordinados não (3,7).

Observando-se as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,11 e 0,93) e a variância (1,27 e 0,86), percebe-se que há diferença entre as visões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação expressam valores entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,5, o que foi confirmado pelos resultados em separado do nível de comando (4,7) e subordinados (4,4).

Tabela 16 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 16: competência – fixar as prioridades

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	5%	8%	15%	39%	33%	3,9	4	1,10	1,22	28,44
	Importância	1%	3%	7%	26%	63%	4,5	5	0,82	0,68	18,38
Nível Coman do	Domínio	0%	7%	13%	27%	53%	4,3	5	0,93	0,86	21,76
	Importância	0%	3%	0%	17%	80%	4,7	5	0,63	0,40	13,29
Subor dinados	Domínio	6%	9%	15%	44%	26%	3,7	4	1,11	1,27	29,88
	Importância	1%	3%	10%	30%	56%	4,4	5	0,87	0,75	19,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 72% dos respondentes, há o domínio da competência “fixar prioridades” por parte dos ocupantes dos cargos de comando, mas para 28% a competência não é dominada.

Gameiro (2012) defende que as prioridades

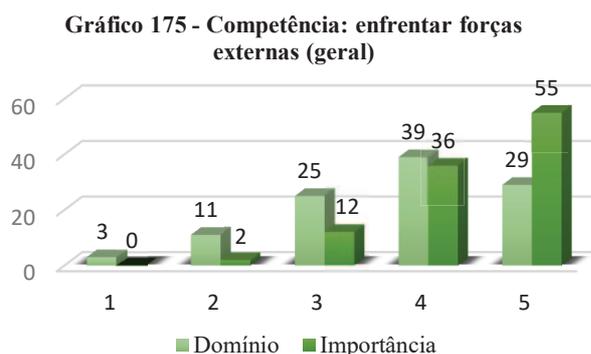
forneem o roteiro que organiza e guia a empresa na direção de suas metas. Quando as prioridades são inconfundivelmente claras, as pessoas sabem no que se concentrar e, portanto, o que deve exigir atenção, recursos e acompanhamento. As prioridades certas, combinadas com acompanhamento adequado, evitam que os fatores verdadeiramente importantes fiquem fora de foco no tumulto da vida profissional diária, em que tudo parece urgente e importante (GAMEIRO, 2012, p.5).

**17. Competência para enfrentar forças externas:** sabe lidar com pressões externas [por exemplo, demandas da sociedade, interferência de órgãos externos (Ministério Público, Justiça Comum), interesses políticos].

Dos respondentes, 27% entenderam que a competência “enfrentar forças externas” é completamente dominada pelo nível de comando, 37% afirmaram que o domínio é alto, 23% que é médio, 10% que é baixo e 3% que não há domínio [gráficos 175, 176 e 177 e tabela 17 (vide p. 145)]. Pela mediana, a resposta resultou em 4.

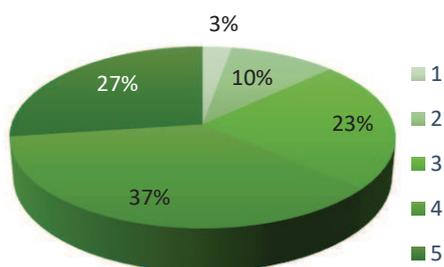
Quanto à importância, 52% responderam que é extrema, 34% que é alta, 12% que é média e 2% que é baixa, correspondendo a mediana 5.

Gráficos 175, 176 e 177 – Competência: enfrentar forças externas (geral)

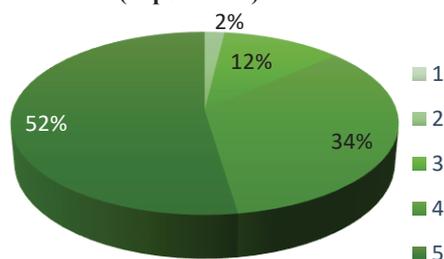


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 176 - Competência: enfrentar forças externas (domínio)**



**Gráfico 177 - Competência: enfrentar forças externas (importância)**



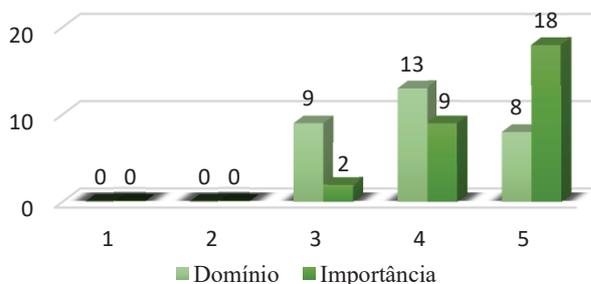
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 178, 179 e 180 e a tabela 17 (vide p. 145) apresentam os resultados das respostas dos ocupantes dos cargos de comando acerca dessa competência: 27% afirmaram que têm completo domínio, 43% que o domínio é alto e 30% que é médio, com mediana igual a 4.

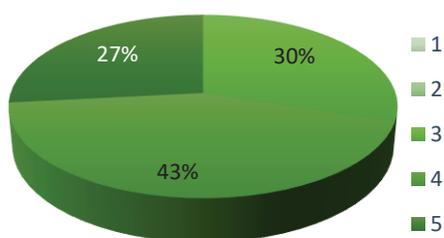
Para 62% deles, essa competência é extremamente importante, para 31% a importância é alta e para 7% é média. A mediana resultou em 5.

Gráficos 178, 179 e 180 – Competência: enfrentar forças externas (nível de comando)

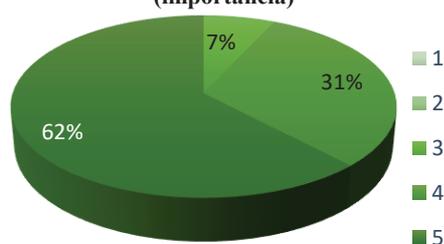
**Gráfico 178 - Competência: enfrentar forças externas (nível de comando)**



**Gráfico 179 - Competência: enfrentar forças externas (domínio)**



**Gráfico 180 - Competência: enfrentar forças externas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

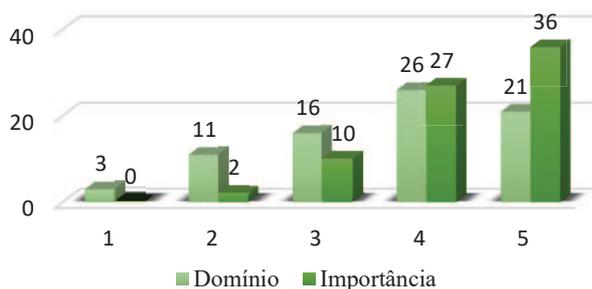
Sob a perspectiva de 27% dos subordinados, o nível de comando domina essa

competência completamente, 34% afirmaram que o domínio é alto, 21% que é médio, 14% baixo e 4% que não têm o domínio; mediana, 4 [gráficos 181, 182 e 183 e tabela 17 (vide p. 145)].

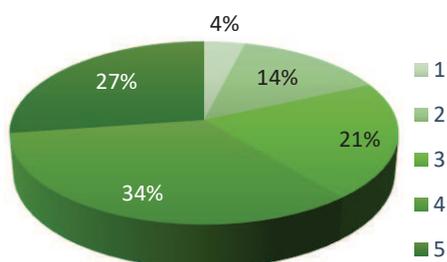
Para 48% dos respondentes a competência foi considerada de extrema importância, para 36% a importância é alta, para 13% é média e para 3% é baixa, com mediana 4.

Gráficos 181, 182 e 183 – Competência: enfrentar forças externas (subordinados)

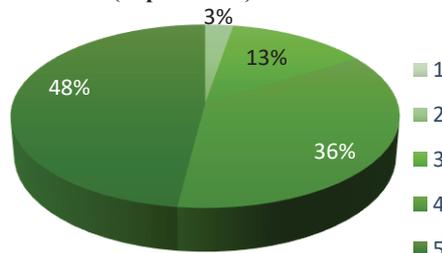
**Gráfico 181 - Competência: enfrentar forças externas (subordinados)**



**Gráfico 182 - Competência: enfrentar forças externas (domínio)**



**Gráfico 183 - Competência: enfrentar forças externas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo critério de evidenciação das competências, verifica-se que a competência em exame não foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, de acordo com a totalidade das respostas, pois a média foi igual a 3,8 (tabela 17 – vide p. 145). Quando se analisa em separado as respostas do nível de comando e dos subordinados percebe-se que há divergência nas percepções, pois para o nível de comando, a competência é dominada (4,0), mas para os subordinados ela precisa de desenvolvimento (3,7).

Observando as respostas dos subordinados e do nível de comando quanto ao desvio padrão (1,14 e 0,75) e a variância (1,29 e 0,57), verifica-se que há divergência entre as visões, pois o resultado dos subordinados expressa uma maior dispersão do que o do nível de comando.

Os coeficientes de variação do total das respostas e do nível de comando expressam valores entre 15% e 30% caracterizando média dispersão e dados neutros e a resposta dos subordinados apresentou valor acima de 30%, representando alta dispersão e heterogeneidade dos dados.

Quanto à importância, a competência foi considerada “necessária”, pois o resultado da média foi igual a 4,4, também corroborado pelos resultados em separado do nível de comando (4,6) e subordinados (4,3).

Tabela 17 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 17: competência – enfrentar forças externas

	GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
Geral	Domínio	3%	10%	23%	37%	27%	3,8	4	1,05	1,1	28,04
	Importância	0%	2%	11%	34%	52%	4,4	5	0,76	0,58	17,58
Nível Coman do	Domínio	0%	0%	30%	43%	27%	4,0	4	0,75	0,57	18,96
	Importância	0%	0%	7%	31%	62%	4,6	5	0,62	0,39	13,64
Subor dinados	Domínio	4%	14%	21%	34%	27%	3,7	4	1,14	1,29	31,00
	Importância	0%	3%	13%	36%	48%	4,3	4	0,80	0,63	18,55

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da pesquisa aponta que 64% dos respondentes assinalaram que o nível de comando possui a competência “enfrentar forças externas”, mas 37% entenderam que esta competência não é dominada. É necessário o desenvolvimento desta competência, pois ela está vinculada à prevenção e reação às pressões sofridas pela organização e que acabam impactando nas atividades dos departamentos. Gameiro (2012) afirma que essas pressões estão fora do controle dos gestores, mas podem prejudicar a organização e diz ainda que não adianta ignorá-las, pois elas não desaparecerão.

#### 4.2.2 *COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS*

As questões relacionadas às competências individuais só foram respondidas pelos ocupantes dos cargos de comando, porque entendeu-se que os subordinados poderiam não ter conhecimento necessário para avaliar essas competências dos seus superiores. Nesse questionário, os respondentes assinalaram a visão que eles têm sobre as suas próprias competências.

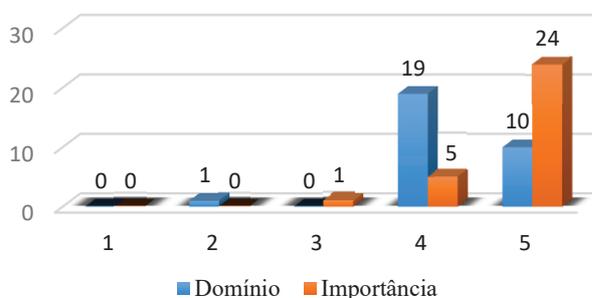
**18. Comunicação pessoal:** comunica-se de forma clara e objetiva, utilizando boa pronúncia.

Os gráficos 184, 185 e 186 e a tabela 18 (vide p. 147) apresentam os dados a respeito da competência “comunicação pessoal”: 33% dos respondentes assinalaram que dominam completamente a competência, 64% afirmaram que seu domínio é alto e 3% que é baixo (com mediana 4).

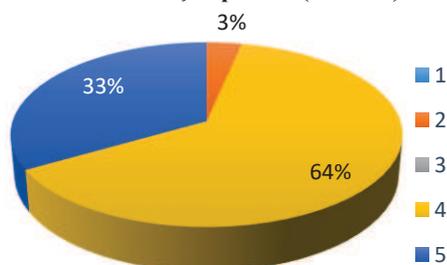
A importância dessa competência foi considerada extrema por 80%, alta por 17% e média por 3% (mediana 5).

Gráficos 184, 185 e 186 – Competência: comunicação pessoal

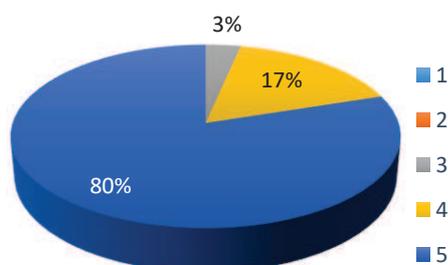
**Gráfico 184 - Competência: comunicação pessoal**



**Gráfico 185 - Competência: comunicação pessoal (domínio)**



**Gráfico 186 - Competência: comunicação pessoal (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidenciação das competências, percebe-se que a competência analisada foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois o resultado da média das respostas é igual a 4,3 (tabela 18 – vide p. 147). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,63 e 0,40 respectivamente, apresentando pequena dispersão, o que foi comprovado pelo coeficiente de variação, cujo valor foi menor do que 15%, caracterizando homogeneidade dos dados.

Quanto a “importância”, essa competência foi considerada “necessária”, pois o cálculo da média resultou em 4,8.

Tabela 18 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 18: competência – comunicação pessoal

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	3%	0%	64%	33%	4,3	4	0,63	0,40	14,74
<b>Importância</b>	0%	0%	3%	17%	80%	4,8	5	0,50	0,25	10,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Meister (2005) afirma que a comunicação envolve a capacidade de saber falar, mas também de saber ouvir, ou seja, é necessário haver troca de informações e não apenas a transmissão em via única.

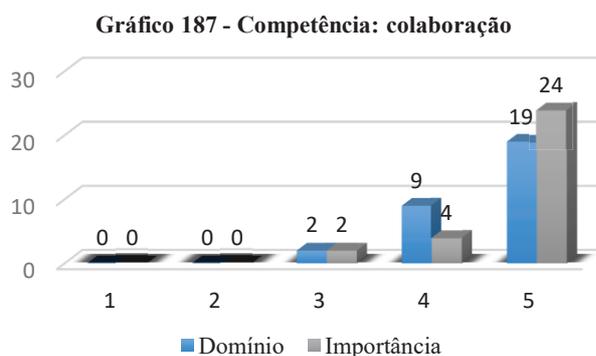
As respostas da pesquisa mostram que 97% dos respondentes entenderam que a competência “comunicação pessoal” é dominada pelo nível de comando. Esse resultado é relevante, haja vista que a comunicação é um fator que deve ser objeto de atenção das organizações que tenham por foco incrementar seus resultados. Porpino e Stefani (2014) defendem que a comunicação deve ocorrer desde o momento do planejamento das ações e englobar as áreas interna e externa da organização, enfatizando a interação entre as partes interessadas e a divulgação das informações organizacionais.

**19. Colaboração:** ajuda na realização das atividades dos demais membros da equipe.

O domínio da competência “colaboração” também foi considerado completo por 63% dos respondentes, alto por 30% e médio por 7%. Mediana, 5 (gráficos 187, 188 e 189 e tabela 19 – vide p. 148).

80% assinalaram que essa competência é de extrema importância, 13% é alta e 7% é média (com mediana 5).

Gráficos 187, 188 e 189 – Competência: colaboração



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 188 - Competência: colaboração (domínio)

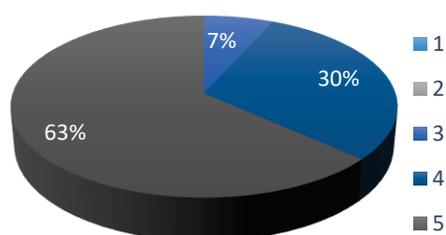
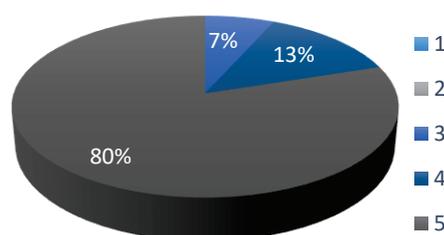


Gráfico 189 - Competência: colaboração (importância)



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência estudada foi percebida como “dominada” pelo nível de comando, pois a média das respostas corresponde a 4,6 (tabela 19). O desvio-padrão é igual a 0,62 e a variância, 0,38, denotando pequena dispersão, o que foi confirmado pelo coeficiente de variação, o valor é inferior a 15%, caracterizando dados homogêneos.

Com relação à “importância”, a competência foi entendida como “necessária”, pois o cálculo da média resultou em 4,6.

Tabela 19 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 19: competência – colaboração

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	0%	7%	30%	63%	4,6	5	0,62	0,38	13,48
<b>Importância</b>	0%	0%	7%	13%	80%	4,7	5	0,57	0,33	12,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 93% dos respondentes, a competência “colaboração” foi considerada dominada pelos ocupantes dos cargos de comando. Ferreira, M. G., Kanaane, S. e Severino, F. R. (2010) afirmam que as equipes consideradas de alta performance são aquelas formadas por pessoas que despendem esforços para o alcance conjunto de melhores resultados e que colaboração é uma das características essenciais que os indivíduos precisam possuir para a formação de equipes com desempenho superior.

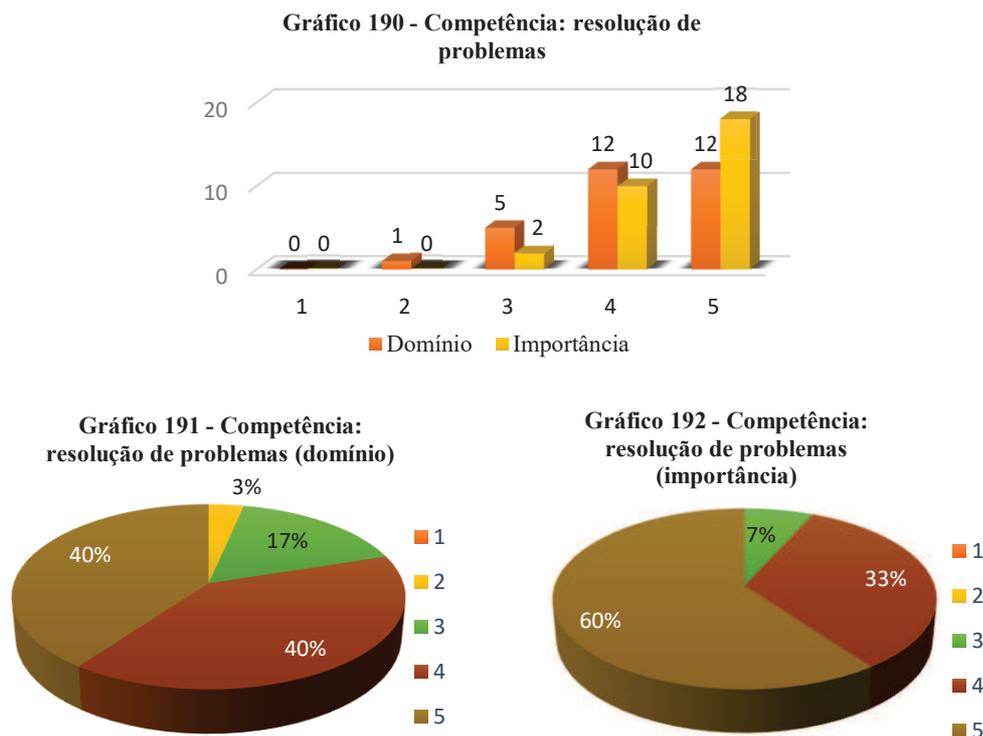
**20. Resolução de problemas:** propõe solução aos problemas sem depender dos superiores hierárquicos.

40% dos respondentes apontaram que têm domínio completo da competência

“resolução de problemas”, 40% afirmaram que o domínio é alto, 17% que é médio e 3% que é baixo; mediana 4 (gráficos 190, 191 e 192 e tabela 20).

Quanto à importância, 60% entenderam que é extrema, 33% é alta e 7% é média (mediana 5).

Gráficos 190, 191 e 192 – Competência: resolução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidencição das competências, percebe-se que a competência analisada foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois o resultado da média das respostas é igual a 4,2 (tabela 20). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,82 e 0,67 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

Essa competência foi considerada “necessária”, sob a análise da “importância”, pois o cálculo da média resultou em 4,5.

Tabela 20 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 20: competência – resolução de problemas

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	3%	17%	40%	40%	4,2	4	0,82	0,67	19,68
<b>Importância</b>	0%	0%	7%	33%	60%	4,5	5	0,62	0,38	13,64

Fonte: Dados da pesquisa.

80% dos respondentes entenderam que a competência “resolução de problemas” é dominada pelo nível de comando, enquanto 20% assinalaram que ela não é plenamente dominada. O aperfeiçoamento desta competência é necessário, pois conforme Santos, Caetano e Jesuíno (2012, p. 96) defendem, para o alcance dos objetivos, é necessário que os membros da equipe sejam capazes de “tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização”.

**21. Raciocínio criativo:** analisa as situações e os ambientes e propõe alternativas para melhor desempenhar suas atividades.

“Raciocínio criativo” foi a competência declarada por 43% como completamente dominada e para 40% como alto domínio, enquanto 17% afirmaram que é médio. Após o cálculo da mediana das respostas percebeu-se que o resultado foi 4 e 5 respectivamente [gráficos 193, 194 e 195 e tabela 21 (vide p. 151)].

67% dos respondentes assinalaram que essa competência é de extrema importância, 27% de alta importância, 3% média e 3% baixa. O cálculo da mediana resultou em 5.

Gráficos 193, 194 e 195 – Competência: raciocínio criativo

Gráfico 193 - Competência: raciocínio criativo

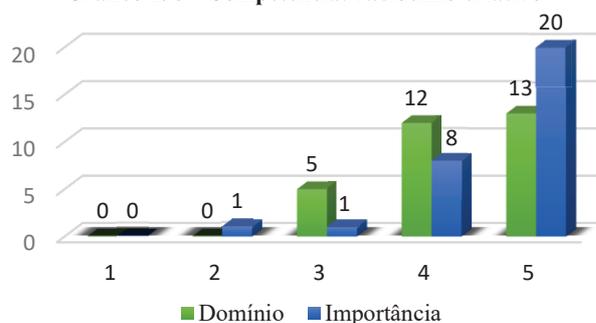


Gráfico 194 - Competência: raciocínio criativo (domínio)

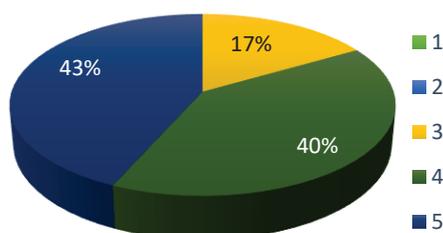
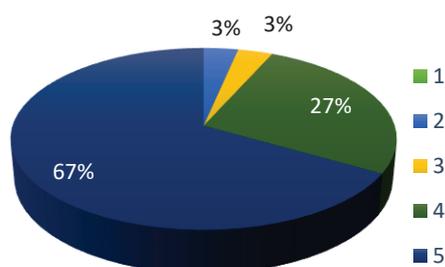


Gráfico 195 - Competência: raciocínio criativo (importância)



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência estudada foi percebida como “dominada” pelo nível de comando, pois o cálculo da média das respostas resultou em 4,3 (tabela 21). O desvio-padrão corresponde a 0,73 e a variância a 0,53; o valor apresentado pelo coeficiente de variação ficou entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

No que se refere a “importância”, a competência foi entendida como “necessária”, com resultado da média igual e 4,6.

Tabela 21 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 21: competência – raciocínio criativo

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	0%	17%	40%	43%	4,3	4	0,73	0,53	17,04
<b>Importância</b>	0%	3%	3%	27%	67%	4,6	5	0,72	0,51	15,67

Fonte: Dados da pesquisa.

83% dos respondentes assinalaram que os ocupantes dos cargos de comando têm domínio da competência “raciocínio criativo” e 17% entenderam que ela não é totalmente dominada. Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), os órgãos públicos se veem influenciados pelos novos modelos administrativos (como o modelo gerencial e a nova administração pública), que esperam das pessoas envolvidas que sejam mais flexíveis, engajadas, criativas, abertas às mudanças e que executem trabalhos cada vez mais complexos e diversos (RIBEIRO; MANCEBO, 2013); se o nível de comando possuir esta competência, certamente colaborará para suprir as expectativas dos modelos gerenciais contemporâneos.

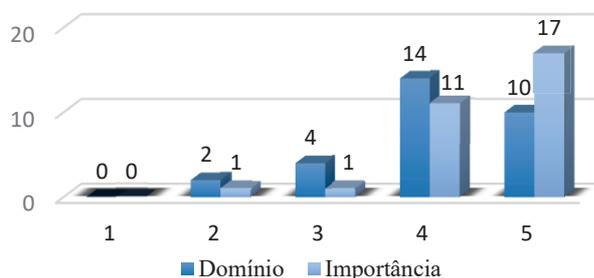
**22. Conhecimento tecnológico:** manuseio de equipamentos tecnológicos, adaptando-se aos constantes avanços nessa área.

Nessa questão, 33% dos respondentes consideraram que possuíam excelência na competência “conhecimentos tecnológicos”, 47% afirmaram que seu domínio é alto, 13% que é médio e 7% que é baixo (gráficos 196, 197 e 198 e tabela 22 – vide p. 152). Calculando-se a mediana, constatou-se que o resultado foi 4.

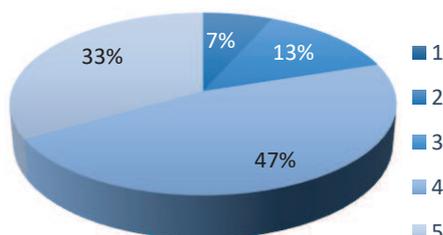
57% entenderam que essa competência tem extrema importância, 37% assinalaram que a importância é alta, 3% média e 3% baixa (mediana: 5).

Gráficos 196, 197 e 198 – Competência: conhecimento tecnológico

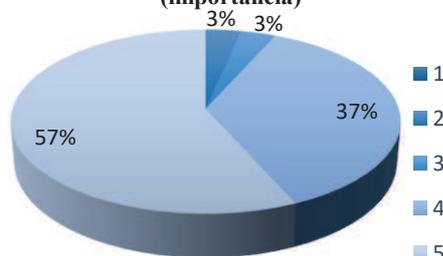
**Gráfico 196 - Competência: conhecimento tecnológico**



**Gráfico 197 - Competência: conhecimento tecnológico (domínio)**



**Gráfico 198 - Competência: conhecimento tecnológico (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pela aplicação do critério de evidenciação das competências, é possível verificar que a competência examinada foi considerada pelo nível de comando como “dominada”, com o resultado da média das respostas igual a 4,1 (tabela 22). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,85 e 0,73 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

Quanto a “importância”, essa competência foi percebida como “necessária”, pois o cálculo da média resultou em 4,5.

Tabela 22 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 22: competência – conhecimento tecnológico

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	7%	13%	47%	33%	4,1	4	0,85	0,73	20,99
<b>Importância</b>	0%	3%	3%	37%	57%	4,5	5	0,72	0,52	16,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o resultado da pesquisa nota-se que 80% dos respondentes afirmaram que o nível de comando tem domínio da competência “conhecimento tecnológico”, mas 20% entenderam que ela não é dominada.

Essa competência tem se tornado cada vez mais relevante, pois houve muitas mudanças no mundo, principalmente quanto ao desenvolvimento tecnológico da comunicação e informação, que demandou a necessidade de adequações internas nos órgãos públicos para atender a essas transformações emergentes (KLERING; PORSSE, 2014; NASSUNO, 2007; PINHEIRO; ROCHA, 2012).

O crescimento da utilização da tecnologia tem sido tão marcante que há, inclusive, proposta de um novo modelo de gestão que incorpora inovações tecnológicas na área da informação, com foco na eficiência e no fortalecimento dos relacionamentos entre a sociedade civil e o governo, a chamada Governança da Era Digital ou *Digital-Era Governance* (Cavalcante e Camões (2015).

**23. Adaptação das diretrizes da Prefeitura Regional:** compreende que as atividades são interligadas, uma influenciando a outra, concebendo essas redes de relacionamentos e percebendo os impactos das atividades que executa, no desempenho global da Prefeitura Regional.

31% dos respondentes consideraram que possuem completo domínio da competência “adaptação das diretrizes organizacionais”, 55% assinalaram que o domínio é alto, 10% que é médio e 3% que é baixo (gráficos 199, 200 e 201 e tabela 23 - vide p. 154), com mediana igual a 4.

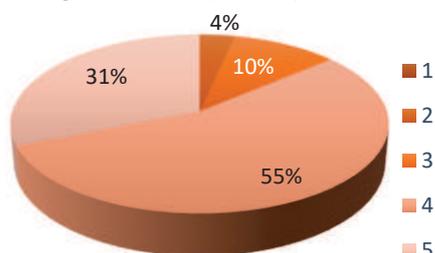
48% entenderam que essa competência é de extrema importância, 48% que é a importância é alta e 4% que é média (mediana 4).

Gráficos 199, 200 e 201 – Competência: adaptação das diretrizes organizacionais

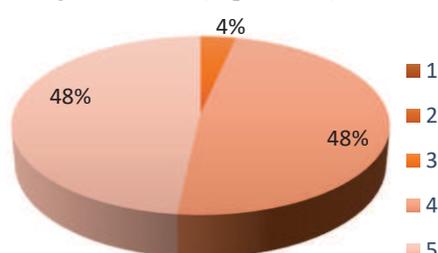


Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 200 - Competência: adaptação das diretrizes organizacionais (domínio)**



**Gráfico 201 - Competência: adaptação das diretrizes organizacionais (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidenciação das competências, percebe-se que a competência analisada foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois o resultado da média das respostas é igual a 4,1 (tabela 23). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,73 e 0,53 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

Essa competência foi considerada “necessária”, sob a análise da “importância”, pois o cálculo da média resultou em 4,5.

Tabela 23 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 23: competência – adaptação das diretrizes organizacionais

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	4%	10%	55%	31%	4,1	4	0,73	0,53	17,64
<b>Importância</b>	0%	0%	4%	48%	48%	4,5	4	0,56	0,32	12,64

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com 86% dos sujeitos da pesquisa, a competência “adaptação das diretrizes organizacionais” é dominada pelo nível de comando, mas para 14%, o domínio não é completo, por isto precisa ser aperfeiçoada.

Meister (2005) apontou essa competência individual como essencial para que os funcionários consigam alcançar um bom desempenho. Segundo a autora, as pessoas precisam entender que as atividades são interligadas, por isto influenciam umas nas outras e são influenciadas. Além disto, é necessário compreender que a inter-relação acontece não só dentro da organização, mas também “fora dos muros”, ou seja, a instituição faz parte de uma sociedade, influenciando e sendo influenciada pelo que acontece fora dela. Assim, cabe aos funcionários entender essas teias de relacionamentos e perceber como a atividade que executa

impacta no desempenho global da empresa.

Pinheiro e Rocha (2012), destacam como fator a ser considerado na gestão por resultados, que os gestores tenham visão global com implantação local.

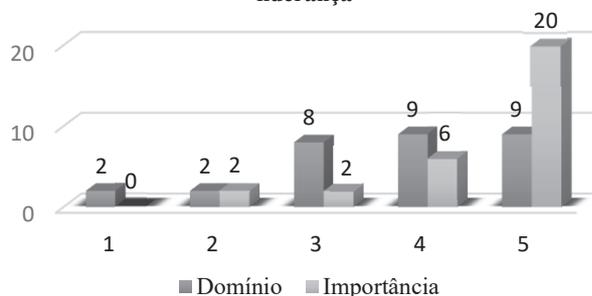
**24. Desenvolvimento de liderança:** participa de constantes processos de capacitação com a finalidade de ocupar novos cargos de liderança.

30% dos respondentes afirmaram que têm domínio completo da competência “desenvolvimento da liderança”, 30% que o domínio é alto, 27% que é médio, 7% baixo e 7% que não dominam a competência. O cálculo da mediana resultou em 4. As respostas estão demonstradas nos gráficos 202, 203 e 204 e tabela 24 (vide p. 156).

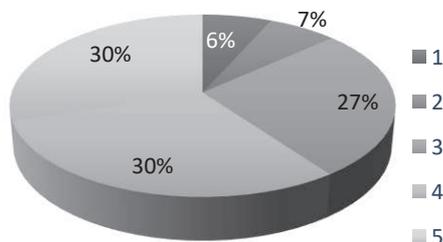
Quanto à importância, 67% entenderam que é extrema, 20% que é alta, 7% que é média e 6% que é baixa (mediana igual a 5).

Gráficos 202, 203 e 204 – Competência: desenvolvimento da liderança

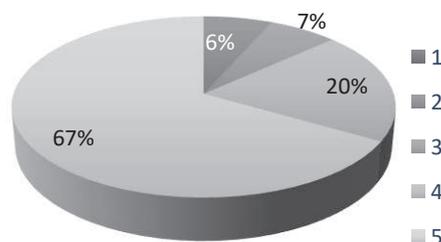
**Gráfico 202 - Competência: desenvolvimento da liderança**



**Gráfico 203 - Competência: desenvolvimento da liderança (domínio)**



**Gráfico 204 - Competência: desenvolvimento da liderança (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência estudada foi percebida como não “dominada” pelo nível de comando, pois o cálculo da média

das respostas resultou em 3,7 (tabela 24). O desvio-padrão corresponde a 1,16 e a variância, a 1,34; o valor apresentado pelo coeficiente de variação foi maior do que 30%, caracterizando alta dispersão e dados heterogêneos.

No que se refere a “importância”, a competência foi entendida como “necessária”, com resultado da média igual e 4,5.

Tabela 24 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 24: competência – desenvolvimento da liderança

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	6%	7%	27%	30%	30%	3,7	4	1,16	1,34	31,32
<b>Importância</b>	0%	7%	7%	20%	67%	4,5	5	0,88	0,78	19,8

Fonte: Dados da pesquisa.

60% dos respondentes afirmaram que há domínio da competência “desenvolvimento da liderança” por parte dos ocupantes dos cargos de comando, no entanto, 40% entenderam que não há o domínio.

É necessário que a organização intensifique o desenvolvimento desta competência, pois, segundo Meister (2005), uma das principais dificuldades das organizações é preparar líderes que estimulem a equipe ao alcance de desempenho superior; as organizações têm o desafio de encontrar pessoas dispostas a assumir cargos de liderança e que queiram passar por processos contínuos de capacitação para esta finalidade.

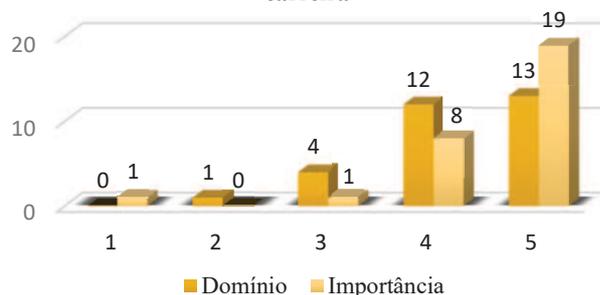
**25. Autogerenciamento da carreira:** busca seu crescimento pessoal e profissional por meio de capacitação contínua, e avalia seu desempenho em busca de progressiva melhoria.

O resultado da pesquisa, apresentado nos gráficos 205, 206 e 207 e tabela 25 (vide p. 157) demonstra que 44% dos respondentes têm completo domínio da competência “autogerenciamento da carreira”, 40% assinalaram que possuem alto domínio, 13% declararam que é médio e 3% que é baixo. O cálculo da mediana foi 4.

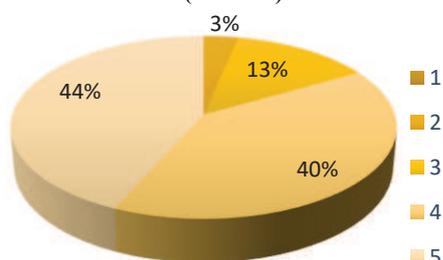
Quanto a importância, 66% entenderam que é extrema, 28% que é alta, 3% média e 3% assinalaram que não é importante (mediana: 5).

Gráficos 205, 206 e 207 – Competência: autogerenciamento da carreira

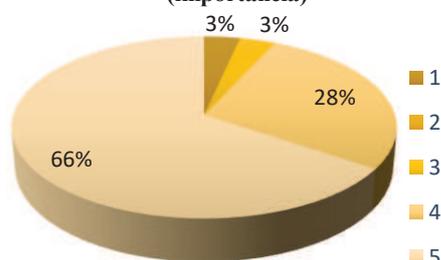
**Gráfico 205 - Competência: autogerenciamento da carreira**



**Gráfico 206 - Competência: autogerenciamento da carreira (domínio)**



**Gráfico 207 - Competência: autogerenciamento da carreira (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Pela aplicação do critério de evidenciação das competências, é possível verificar que a competência examinada foi considerada pelo nível de comando como “dominada”, com o resultado da média das respostas igual a 4,2 (tabela 25). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,80 e 0,65 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

Quanto a “importância”, essa competência foi percebida como “necessária”, pois o cálculo da média resultou em 4,5.

Tabela 25 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 25: competência – autogerenciamento da carreira

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	3%	13%	40%	44%	4,2	4	0,80	0,65	18,98
<b>Importância</b>	3%	0%	3%	28%	66%	4,5	5	0,86	0,73	18,95

Fonte: Dados da pesquisa.

84% dos respondentes assinalaram que o nível e comando possui a competência “autogerenciamento da carreira” e 16% afirmaram que não a possuem.

As organizações não são as únicas responsáveis pelo desenvolvimento profissional e

pessoal de seus funcionários, cabe a estes também a busca constante por seu aperfeiçoamento.

Meister (2005) afirma que a administração da carreira é incumbência de cada pessoa, que precisa aprender continuamente e adequar-se às constantes mudanças que ocorrem na empresa.

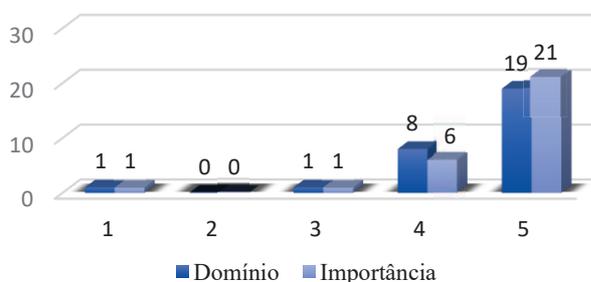
**26. Resolução conjunta de problemas:** busca, junto com os demais membros da equipe, soluções que contribuem para a continuidade do trabalho em equipe.

Os gráficos 208, 209 e 210 e a tabela 26 (vide p. 159) apresentam o resultado sobre o domínio e a importância da competência “resolução conjunta de problemas”. De acordo com as respostas, 66% dos respondentes afirmaram que têm domínio completo da competência, 28% que o domínio é alto, 3% que é médio e 3% que não há domínio; mediana: 5.

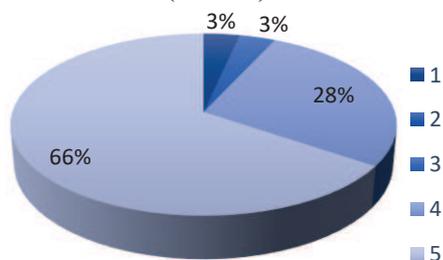
72% entenderam que essa competência é de extrema importância, 22% que é alta, 3% média e 3% que não é importante (mediana igual a 5).

Gráficos 208, 209 e 210 – Competência: resolução conjunta de problemas

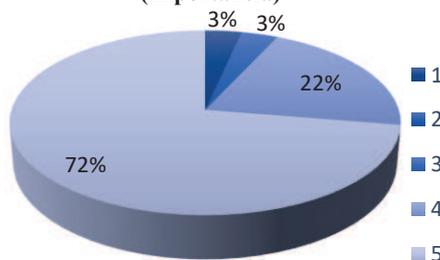
**Gráfico 208 - Competência: resolução conjunta de problemas**



**Gráfico 209 - Competência: resolução conjunta de problemas (domínio)**



**Gráfico 210 - Competência: resolução conjunta de problemas (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando o critério de evidenciação das competências, percebe-se que a competência

analisada foi considerada como “dominada” pelo nível de comando, pois o resultado da média das respostas é igual a 4,5 (tabela 26). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,86 e 0,73 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

Essa competência foi considerada “necessária”, sob a análise da “importância”, pois o cálculo da média resultou em 4,6.

Tabela 26 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 26: competência – resolução conjunta de problemas

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	3%	0%	3%	28%	66%	4,5	5	0,86	0,73	18,95
<b>Importância</b>	3%	0%	3%	21%	72%	4,6	5	0,85	0,73	18,57

Fonte: Dados da pesquisa.

94% dos respondentes entenderam que há o domínio da competência “resolução conjunta de problemas” e 6% afirmaram que ela ainda não é dominada.

Santos, Caetano e Jesuíno (2012, p. 96) defendem que para o alcance dos objetivos é necessário que os membros da equipe sejam capazes de “tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização” e Ferreira, M. G., Kanaane, S. e Severino, F. R. (2010) afirmam que as equipes consideradas de alta performance são aquelas formadas por pessoas que despendem esforços para o alcance conjunto de melhores resultados. Assim, pode-se depreender que o domínio desta competência pode contribuir de forma eficaz para que os resultados organizacionais sejam alcançados.

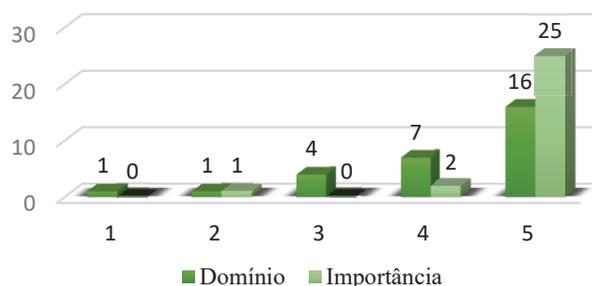
**27. Relacionamento interpessoal:** busca agir com prudência no tratamento com os colegas de trabalho.

Observa-se nos gráficos 211, 212 e 213 e tabela 27 (vide p. 160) que 55% dos respondentes consideraram que têm completo domínio da competência “relacionamento pessoal”, 24% que têm alto domínio, 14% que é médio, 3% baixo e 3% afirmaram que não a dominam (com mediana igual a 5).

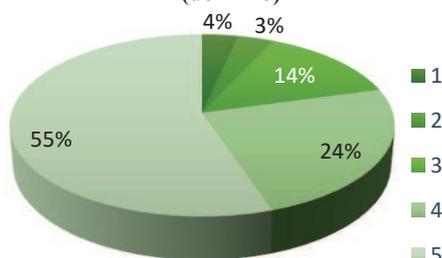
89% entenderam que essa competência é de extrema importância, 7% que a importância é alta e 4% que é média (mediana: 5).

Gráficos 211, 212 e 213 – Competência: relacionamento interpessoal

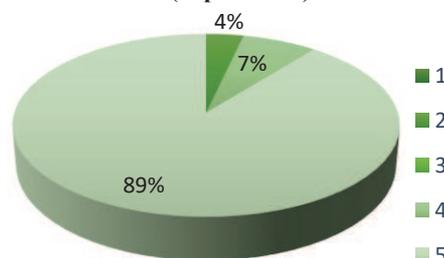
**Gráfico 211 - Competência: relacionamento interpessoal**



**Gráfico 212 - Competência: relacionamento interpessoal (domínio)**



**Gráfico 213 - Competência: relacionamento interpessoal (importância)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o critério de evidenciação das competências, nota-se que a competência estudada foi percebida como “dominada” pelo nível de comando, pois o cálculo da média das respostas resultou em 4,2 (tabela 27). O desvio-padrão corresponde a 1,04 e a variância a 1,08; o valor apresentado pelo coeficiente de variação ficou entre 15% e 30%, caracterizando média dispersão e dados neutros.

No que se refere a “importância”, a competência foi entendida como “necessária”, com resultado da média igual e 4,8.

Tabela 27 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 27: competência – relacionamento interpessoal

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	4%	3%	14%	24%	55%	4,2	5	1,04	1,08	24,5
<b>Importância</b>	0%	4%	0%	7%	89%	4,8	5	0,6	0,36	12,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o resultado da pesquisa, percebe-se que 79% dos respondentes apontaram que os ocupantes dos cargos de comando dominam a competência “relacionamento interpessoal”, enquanto 21% afirmaram que a competência não é dominada.

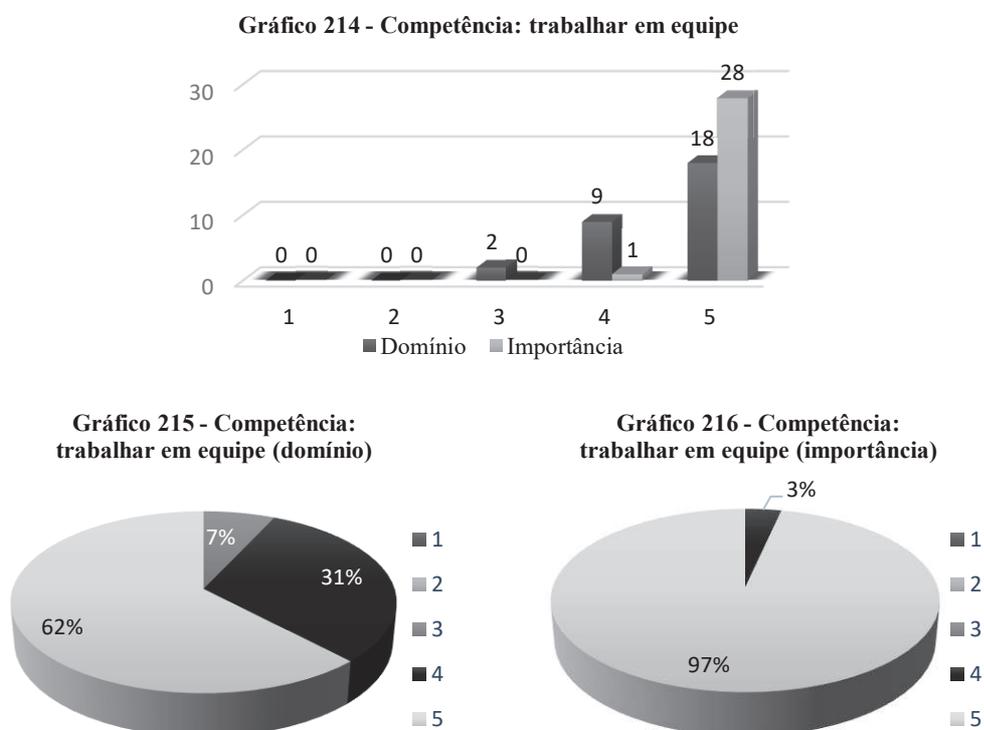
Canfield (2005) afirma que não é possível trabalhar de forma integrada e sinérgica sem que as pessoas do grupo se conheçam, pois, as pessoas, quando estão se relacionando com outras, não são as mesmas quando estão sozinhas. Ele reconhece que as competências técnicas são muito importantes para o indivíduo, mas que atualmente, diante da relevância do trabalho em grupos, é imprescindível o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais para facilitar o convívio e potencializar os resultados da equipe.

## 28. Trabalho em equipe: interage e coopera com os membros da equipe.

62% dos respondentes entenderam que possuem excelência na competência “trabalho em equipe”, 31% que têm alto domínio e 7% que o domínio é médio [gráficos 214, 215 e 216 e tabela 28 (vide p. 162)]. O cálculo da mediana resultou em 5.

97% entenderam que essa competência é de extrema importância e 3% que a importância é alta (mediana 5).

Gráficos 214, 215 e 216 – Competência: trabalhar em equipe



Fonte: Dados da pesquisa.

Pela aplicação do critério de evidenciação das competências, é possível verificar que a

competência examinada foi considerada pelo nível de comando como “dominada”, com o resultado da média das respostas igual a 4,6 (tabela 28). O desvio-padrão e a variância correspondem a 0,62 e 0,39 respectivamente e o coeficiente de variação apresentou valor abaixo de 15%, caracterizando baixa dispersão e dados homogêneos.

Quanto a “importância”, essa competência foi percebida como “imprescindível”, pois o cálculo da média resultou em 5,0.

Tabela 28 - Resultados calculados dos graus de “domínio” e “importância” da questão 28: competência – trabalhar em equipe

GRAU	1	2	3	4	5	Média	Mediana	DP	VAR	CV(%)
<b>Domínio</b>	0%	0%	7%	31%	62%	4,6	5	0,62	0,39	13,64
<b>Importância</b>	0%	0%	0%	3%	97%	5,0	5	0,18	0,03	3,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 93% dos respondentes, o nível de comando domina a competência “trabalhar em equipe” e para 7% não há o pleno domínio.

Segundo Canfield (2005), quando as pessoas se unem para um objetivo específico, é maior a interação, a sinergia, a coesão, a colaboração para o alcance do êxito coletivo, ou seja, a equipe adquire personalidade própria e essa personalidade é influenciada pela forma como as pessoas interagem, se há respeito às opiniões, se há carinho, simpatia e harmonia. E Ferreira, M. G., Kanaane, S. e Severino, F. R. (2010) defendem que quando as pessoas trabalham em conjunto para alcançar os objetivos, o grupo pode se transformar em equipe de alta performance.

#### 4.2.3 RESULTADOS DAS RESPOSTAS ACERCA DOS GRAUS DE “DOMÍNIO” E “IMPORTÂNCIA” DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INDIVIDUAIS DO NÍVEL DE COMANDO

Nesse tópico são analisados os resultados obtidos das respostas aos questionários, relacionadas ao grau de “domínio” e de “importância” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando da instituição estudada. Aqui foram consideradas as respostas de todos os sujeitos da pesquisa quanto às competências gerenciais e as respostas somente dos ocupantes dos cargos de comando, no caso das competências individuais.

#### 4.2.3.1 Resultados das respostas quanto ao “domínio”

Pelo critério I de evidenciação do domínio das competências (onde são consideradas dominadas as competências que apresentem o resultado da média aritmética entre 4 e 5), os dados da pesquisa informam na tabela 29 que, das 17 competências gerenciais, o nível de comando possui duas, “aprender a aprender” e “vitalidade” e das 11 individuais investigadas, eles têm o domínio de 10: “comunicação pessoal”, “colaboração”, “resolução de problemas”, “raciocínio criativo”, “conhecimento tecnológico”, “adaptação das diretrizes da prefeitura Regional”, “autogerenciamento da carreira”, “resolução conjunta de problemas”, “relacionamento interpessoal” e “trabalho em equipe”, sendo “desenvolvimento de liderança” a única competência que necessita desenvolvimento.

Tabela 29 - Grau de “domínio” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando

	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DP</b>	<b>VAR</b>	<b>CV(%)</b>
1	Aprender a aprender	4,0	4	0,97	0,93	24,17
2	Criar visões compartilhadas	3,7	4	1,22	1,48	32,44
3	Planejar e conduzir transições	3,9	4	0,95	0,90	24,67
4	Colaboração ambiental	3,9	4	0,97	0,95	24,72
5	Análise organizacional	3,8	4	1,03	1,07	26,91
6	Configuração organizacional	3,6	4	1,12	1,26	31,09
7	Potencialização de si e dos outros	3,9	4	1,10	1,21	28,37
8	Vitalidade	4,2	5	1,06	1,14	25,43
9	Posicionar a unidade/departamento	3,8	4	1,03	1,05	27,01
10	Identificar mudanças externas	3,6	4	1,04	1,08	28,53
11	Integrar a equipe	3,9	4	1,06	1,12	27,18
12	Avaliar as pessoas	3,7	4	1,25	1,57	34,10
13	Desenvolver equipes	3,7	4	1,23	1,51	32,94
14	Envolver a equipe	3,7	4	1,20	1,45	32,50
15	Estabelecer objetivos	3,7	4	1,11	1,24	30,38
16	Fixar as prioridades	3,8	4	1,10	1,22	28,44
17	Enfrentar forças externas	3,8	4	1,05	1,10	28,04
	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DP</b>	<b>VAR</b>	<b>CV(%)</b>
18	Comunicação pessoal	4,3	4	0,63	0,40	14,74
19	Colaboração	4,6	5	0,62	0,38	13,48
20	Resolução de problemas	4,2	4	0,82	0,67	19,68
21	Raciocínio criativo	4,3	4	0,73	0,53	17,04
22	Conhecimento tecnológico	4,1	4	0,85	0,73	20,99
23	Adaptação das diretrizes da Prefeitura Regional	4,1	4	0,73	0,53	17,64
24	Desenvolvimento de liderança	3,7	4	1,16	1,34	31,32
25	Autogerenciamento da carreira	4,2	4	0,80	0,65	18,98
26	Resolução conjunta de problemas	4,5	5	0,86	0,73	18,95
27	Relacionamento interpessoal	4,2	5	1,04	1,08	24,50
28	Trabalho em equipe	4,6	5	0,62	0,39	13,64

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos resultados dos cálculos do coeficiente de variação, percebe-se que seis competências gerenciais (“criar visões compartilhadas”, “configuração organizacional”, “avaliar pessoas”, “desenvolver equipes”, “envolver a equipe” e “estabelecer objetivos”) e uma competência individual (“desenvolvimento da liderança”) apresentam valores maiores do que 30%, o que caracteriza alta dispersão e heterogeneidade dos dados. Destas, a que apresentou maior CV foi a competência gerencial “avaliar pessoas” com 34,10%; 11 competências gerenciais e 7 individuais apresentaram coeficiente de variação entre 15% e 20%, demonstrando uma dispersão média, com dados neutros; e três competências individuais apresentaram coeficiente de variação menor do que 15%, caracterizando baixa dispersão e homogeneidade dos dados.

#### 4.2.3.2 Resultados das respostas quanto à “importância”

De acordo com o critério III de evidenciação das competências, a competência cuja média aritmética do grau de importância estiver situada entre 4 e 5 é considerada como necessária ao nível de comando; se o valor for igual a 5 significa que a competência é “imprescindível”.

Diante disso, a tabela 30 traz os resultados calculados das respostas obtidas na pesquisa quanto ao grau de “importância” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando.

Tabela 30 - Grau de “importância” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando

	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DP</b>	<b>VAR</b>	<b>CV(%)</b>
1	Aprender a aprender	4,6	5	0,82	0,67	17,74
2	Criar visões compartilhadas	4,4	5	0,85	0,73	19,30
3	Planejar e conduzir transições	4,4	5	0,81	0,65	18,26
4	Colaboração ambiental	4,4	5	0,87	0,76	19,73
5	Análise organizacional	4,6	5	0,65	0,42	14,22
6	Configuração organizacional	4,4	5	0,79	0,63	17,97
7	Potencialização de si e dos outros	4,5	5	0,83	0,69	18,61
8	Vitalidade	4,5	5	0,83	0,69	18,33
9	Posicionar a unidade/departamento	4,4	5	0,81	0,66	18,44
10	Identificar mudanças externas	4,3	5	0,85	0,72	19,66
11	Integrar a equipe	4,6	5	0,79	0,63	17,43
12	Avaliar as pessoas	4,4	5	1,02	1,04	23,36
13	Desenvolver equipes	4,4	5	0,90	0,81	20,57
14	Envolver a equipe	4,4	5	0,88	0,78	20,04
15	Estabelecer objetivos	4,4	5	0,92	0,85	21,09
16	Fixar as prioridades	4,5	5	0,82	0,68	18,38
17	Enfrentar forças externas	4,4	5	0,76	0,58	17,58

Tabela 30 - Grau de “importância” das competências gerenciais e individuais dos ocupantes dos cargos de comando - continuação

	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	MÉDIA	MEDIANA	DP	VAR	CV(%)
18	Comunicação pessoal	4,8	5	0,50	0,25	10,40
19	Colaboração	4,7	5	0,57	0,33	12,12
20	Resolução de problemas	4,5	5	0,62	0,38	13,64
21	Raciocínio criativo	4,6	5	0,72	0,51	15,67
22	Conhecimento tecnológico	4,5	5	0,72	0,52	16,08
23	Adaptação das diretrizes da Prefeitura Regional	4,5	4	0,56	0,32	12,64
24	Desenvolvimento de liderança	4,5	5	0,88	0,78	19,80
25	Autogerenciamento da carreira	4,5	5	0,86	0,73	18,95
26	Resolução conjunta de problemas	4,6	5	0,85	0,73	18,57
27	Relacionamento interpessoal	4,8	5	0,60	0,36	12,46
28	Trabalho em equipe	5,0	5	0,18	0,03	3,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as 17 competências gerenciais foram consideradas pelos respondentes como “necessárias”, apresentando resultados de média entre 4 e 5. Das competências individuais, dez foram consideradas como “necessárias” e uma (“trabalho em equipe”) como “imprescindível”.

Quanto ao coeficiente de variação, 16 competências gerenciais e cinco individuais apresentaram valores entre 15% e 20%, representando média dispersão e dados neutros, enquanto uma competência gerencial e seis individuais apresentaram valores menores de 15%, caracterizando baixa dispersão e homogeneidade de dados. Nenhuma competência apresentou índice de variação maior do que 30%.

Esse resultado permite aferir que as competências consideradas essenciais pelos pesquisadores do tema “gestão por competências” e que embasaram o referencial teórico deste estudo, também foram vistas pelos respondentes da pesquisa como necessárias ou imprescindíveis para o alcance de um alto desempenho.

#### 4.2.4 RELAÇÃO ENTRE OS GRAUS DE “DOMÍNIO” E “IMPORTÂNCIA” DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INDIVIDUAIS DO NÍVEL DE COMANDO

Neste item são apresentados os resultados da “relação entre a carência (por parte da pessoa) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida” (CARBONE et al, 2009, p. 68) e o mapeamento do gap de competências, de acordo com o critério II de evidenciação das competências. De acordo com esse critério, para a identificação da lacuna de

competências utilizou-se a equação:  $N = I (4 - D)$ , onde N representa a lacuna, I o grau de importância e D o grau de domínio da competência. Quanto maior o resultado, maior o *gap*, demonstrando a necessidade de desenvolvimento da competência; se o  $N \leq 0$  considera-se a competência “dominada”.

Após finalizados os cálculos, as competências foram ordenadas do maior para o menor *gap*.

A tabela 31 traz o resultado das respostas de todos os sujeitos da pesquisa (subordinados e nível de comando), referentes às competências gerenciais. De acordo com os dados, das 17 competências gerenciais, o nível de comando da organização estudada tem domínio de duas: “aprender a aprender” e “vitalidade”, e as demais, no total de 15, precisam ser melhor desenvolvidas.

Tabela 31 – Comparação entre os graus de “domínio” e “importância” – competências gerenciais

	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
6	<i>Configuração organizacional</i>	3,6	4,4	1,68
10	<i>Identificar mudanças externas</i>	3,6	4,3	1,54
15	<i>Estabelecer objetivos</i>	3,7	4,4	1,46
12	<i>Avaliar as pessoas</i>	3,7	4,4	1,41
14	<i>Envolver a equipe</i>	3,7	4,4	1,30
13	<i>Desenvolver equipes</i>	3,7	4,4	1,18
2	<i>Criar visões compartilhadas</i>	3,7	4,4	1,12
17	<i>Enfrentar forças externas</i>	3,8	4,4	1,09
9	<i>Posicionar a unidade/departamento</i>	3,8	4,4	0,90
5	<i>Análise organizacional</i>	3,8	4,6	0,72
3	<i>Planejar e conduzir transições</i>	3,9	4,4	0,67
7	<i>Potencialização de si e dos outros</i>	3,9	4,5	0,58
16	<i>Fixar as prioridades</i>	3,8	4,5	0,54
11	<i>Integrar a equipe</i>	3,9	4,6	0,51
4	<i>Colaboração ambiental</i>	3,9	4,4	0,25
1	<i>Aprender a aprender</i>	4,0	4,6	0
8	<i>Vitalidade</i>	4,2	4,5	-0,84

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 32 (vide p. 167) são apresentados os resultados relativos às competências individuais (aqui foram computadas as percepções apenas dos ocupantes dos cargos de comando). Como pode ser observado, somente uma competência foi considerada como não “dominada”, demandando desenvolvimento, que é “desenvolvimento de liderança”, as demais, no total de 10, foram consideradas como “dominadas” pelo nível de comando.

Tabela 32 - Comparação entre os graus de “domínio” e “importância” – competências individuais

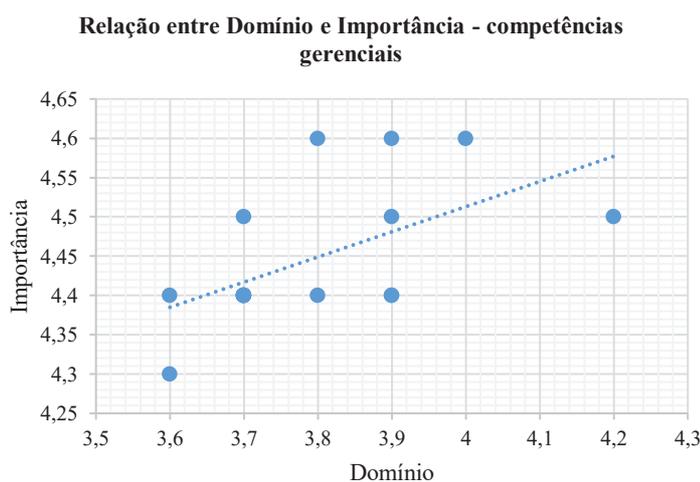
<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>		<b>D</b>	<b>I</b>	<b>N</b>
24	<i>Desenvolvimento de liderança</i>	3,7	4,5	1,34
22	<i>Conhecimento tecnológico</i>	4,1	4,5	-0,3
23	<i>Adaptação das diretrizes da Prefeitura Regional</i>	4,1	4,5	-0,61
20	<i>Resolução de problemas</i>	4,2	4,5	-0,76
25	<i>Autogerenciamento da carreira</i>	4,2	4,5	-1,05
27	<i>Relacionamento interpessoal</i>	4,2	4,8	-1,16
21	<i>Raciocínio criativo</i>	4,3	4,6	-1,22
18	<i>Comunicação pessoal</i>	4,3	4,8	-1,27
26	<i>Resolução conjunta de problemas</i>	4,5	4,6	-2,37
19	<i>Colaboração</i>	4,6	4,7	-2,68
28	<i>Trabalho em equipe</i>	4,6	5	-2,74

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de dispersão dos dados (gráfico 217) apresenta a relação entre os graus de “domínio” e “importância” das competências gerenciais. O gráfico foi elaborado considerando como variáveis os resultados das médias aritméticas de cada competência.

Pode-se então verificar que existe uma correlação positiva entre o grau de “domínio” e o grau de “importância” das competências, haja vista que os resultados estão crescendo no mesmo sentido. Nota-se que a correlação é fraca, pois os dados estão dispersos e trata-se de correlação linear, pois os pontos formam uma “nuvem” em torno de uma reta (VIEIRA, 2013).

Gráfico 217 – Diagrama de dispersão: relação entre os graus de domínio e importância (competências gerenciais)

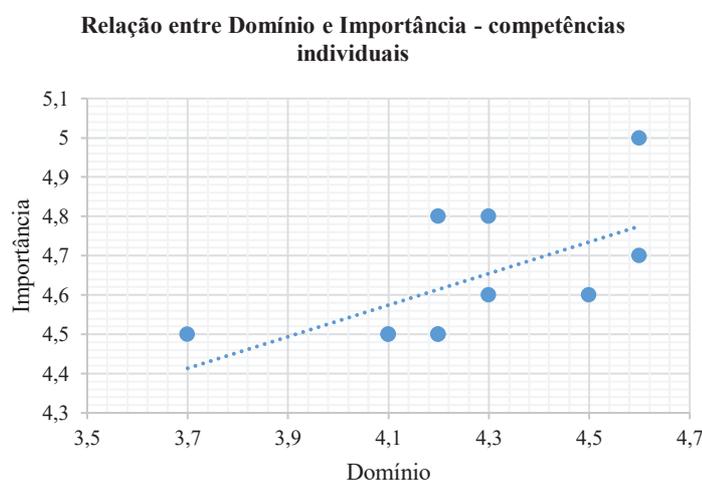


Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 218, está apresentada a relação entre os graus de “domínio” e “importância” das competências individuais. O gráfico foi elaborado considerando como variáveis os resultados das médias aritméticas de cada competência.

Percebe-se que existe uma correlação positiva entre o grau de “domínio” e o grau de “importância” das competências, pois os resultados estão crescendo no mesmo sentido. A correlação é linear, pois os pontos formam uma “nuvem” em torno de uma reta e fraca, pois os dados estão dispersos (VIEIRA, 2013).

Gráfico 218 - Diagrama de dispersão: relação entre os graus de domínio e importância (competências individuais)



Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Comparação entre os resultados das respostas dos ocupantes dos cargos de comando e dos subordinados quanto as competências gerenciais

Para verificar se há diferença de visão entre o nível de comando e os subordinados, as respostas dos instrumentos de pesquisa foram separadas e calculados os resultados. Aqui só são observadas as competências gerenciais, pois os subordinados não responderam o questionário acerca das competências individuais.

#### 4.3.1 COMPARAÇÃO QUANTO AO “DOMÍNIO”

A tabela 33 (vide p. 169) apresenta os resultados calculados da média, mediana,

desvio-padrão e coeficiente de variação a respeito do quesito “domínio”. Para esta análise foi utilizado o critério I (onde são consideradas dominadas as competências que apresentam o resultado da média aritmética entre 4 e 5).

Tabela 33 – Comparação entre os resultados das respostas do nível de comando e dos subordinados - “domínio”

	DOMÍNIO	MÉDIA		MEDIANA		DP		VAR		CV(%)	
		Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.
1	Aprender a aprender	4,1	4,0	4	4	0,81	1,02	0,66	1,04	20,01	25,64
2	Criar visões compartilhadas	4,2	3,6	4	4	0,83	1,30	0,69	1,68	19,97	36,08
3	Planejar e conduzir transições	4,1	3,8	4	4	0,55	1,05	0,30	1,09	13,34	27,88
4	Colaboração ambiental	4,2	3,8	4	4	0,86	0,99	0,73	0,99	20,21	25,89
5	Análise organizacional	4,2	3,7	4	4	0,70	1,11	0,49	1,23	16,73	29,81
6	Configuração organizacional	4,0	3,5	4	4	0,77	1,18	0,60	1,44	19,36	33,97
7	Potencialização de si e dos outros	4,3	3,7	4	4	0,68	1,19	0,46	1,41	15,93	31,91
8	Vitalidade	4,5	4,1	5	5	0,67	1,17	0,45	1,35	15,00	28,79
9	Posicionar a unidade/departamento	4,3	3,6	4	4	0,78	1,01	0,61	1,09	18,16	27,99
10	Identificar mudanças externas	3,9	3,6	4	4	0,61	1,15	0,37	1,31	15,58	32,32
11	Integrar a equipe	4,2	3,8	4	4	0,69	1,15	0,47	1,32	16,49	30,43
12	Avaliar as pessoas	4,3	3,5	4,5	4	0,96	1,28	0,93	1,63	22,59	37,04
13	Desenvolver equipes	4,1	3,6	4	4	0,96	1,29	0,92	1,65	23,15	35,96
14	Envolver a equipe	4,2	3,5	4	4	0,70	1,30	0,49	1,69	16,72	36,96
15	Estabelecer objetivos	4,2	3,5	4	4	0,90	1,09	0,81	1,27	21,54	31,42
16	Fixar as prioridades	4,3	3,7	5	4	0,93	1,11	0,86	1,27	21,76	29,88
17	Enfrentar forças externas	4,0	3,7	4	4	0,75	1,14	0,57	1,29	18,96	31,00

Fonte: dados da pesquisa.

Verificando os dados, pode-se constatar que em duas competências (“aprender a aprender” e “vitalidade”), tanto os ocupantes dos cargos de comando quanto os subordinados consideraram-nas como “dominadas”. Nas demais, no total de 15, há divergência entre as visões do nível de comando e dos subordinados, pois enquanto os ocupantes dos cargos de comando consideraram que dominavam as competências, os subordinados entenderam que não há o domínio.

Observando-se o coeficiente de variação, é possível verificar dos resultados das respostas do nível de comando, que uma competência, “planejar e conduzir transições” apresentou índice menor do que 15%, caracterizando baixa dispersão e homogeneidade dos dados e nas demais, os indicadores ficaram entre 15% e 30% demonstrando dispersão média com dados neutros. Enquanto que, de acordo com as respostas dos subordinados, sete competências retrataram valores entre 15% e 30% mostrando dispersão média com dados neutros e 10 competências tiveram índices maiores do que 30%, caracterizando alta dispersão e heterogeneidade dos dados, sendo que a competência “avaliar pessoas” foi a que apresentou

o maior valor, 37,04%.

Isto permite aferir que há diferença entre a percepção do nível de comando e dos subordinados, corroborando o entendimento de Carbone et al (2009) de que para a realização do mapeamento das competências é relevante considerar a visão de outras pessoas, como superiores e subordinados, além do próprio avaliado, pois assim permite alcançar um resultado mais fidedigno. Se for realizada somente a auto avaliação, o resultado do mapeamento está sujeito a viés.

Pode-se aferir ainda, que os ocupantes dos cargos de comando apresentaram mais homogeneidade nas respostas, enquanto que as respostas dos subordinados sugerem divergência das opiniões.

#### 4.3.2 COMPARAÇÃO QUANTO À “IMPORTÂNCIA”

As respostas relativas ao grau de “importância” das competências gerenciais estão descritas na tabela 34, segundo a visão do nível de comando e dos subordinados.

Tabela 34 – Comparação entre os resultados das respostas do nível de comando e dos subordinados - “importância”

	IMPORTÂNCIA	MÉDIA		MEDIANA		DP		VAR		CV	
		Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.	Chefia	Subord.
1	Aprender a aprender	4,7	4,6	5	5	0,79	0,83	0,62	0,68	16,90	18,06
2	Criar visões compartilhadas	4,8	4,3	5	5	0,50	0,93	0,25	0,86	10,55	21,55
3	Planejar e conduzir transições	4,6	4,4	5	5	0,72	0,83	0,52	0,69	15,70	19,05
4	Colaboração ambiental	4,8	4,3	5	5	0,77	0,88	0,6	0,77	16,24	20,51
5	Análise organizacional	4,7	4,5	5	5	0,66	0,64	0,43	0,41	14,13	14,16
6	Configuração organizacional	4,6	4,3	5	5	0,55	0,85	0,3	0,72	11,80	19,78
7	Potencialização de si e dos outros	4,6	4,4	5	5	0,84	0,82	0,71	0,67	18,48	18,56
8	Vitalidade	4,8	4,4	5	5	0,50	0,91	0,25	0,83	10,40	20,60
9	Posicionar a unidade/departamento	4,8	4,3	5	5	0,42	0,88	0,18	0,78	8,87	20,73
10	Identificar mudanças externas	4,5	4,2	5	4	0,68	0,89	0,46	0,79	14,96	21,13
11	Integrar a equipe	4,7	4,5	5	5	0,88	0,75	0,78	0,57	18,94	16,70
12	Avaliar as pessoas	4,6	4,3	5	5	0,89	1,05	0,79	1,10	19,20	24,69
13	Desenvolver equipes	4,6	4,3	5	5	0,76	0,94	0,57	0,88	16,46	21,95
14	Envolver a equipe	4,6	4,3	5	5	0,92	0,86	0,85	0,74	20,14	19,79
15	Estabelecer objetivos	4,7	4,2	5	5	0,44	1,02	0,20	1,03	9,34	24,12
16	Fixar as prioridades	4,7	4,4	5	5	0,63	0,87	0,40	0,75	13,29	19,87
17	Enfrentar forças externas	4,6	4,3	5	4	0,62	0,80	0,39	0,63	13,64	18,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicando-se o critério III (onde a competência que apresenta média aritmética do grau de importância entre 4 e 5 é considerada “necessária”), nota-se que todos os

respondentes (nível de comando e subordinados) entenderam que as competências gerenciais objeto da pesquisa são “necessárias” ao nível de comando, para que alcancem um alto desempenho.

Com relação ao coeficiente de variação, de acordo com o nível de comando, nove competências apresentaram valores menores do que 15%, caracterizando baixa dispersão e homogeneidade dos dados e oito competências tiveram resultados entre 15% e 30%, demonstrando dispersão média, com dados neutros. Sob a percepção dos subordinados, uma competência (“análise organizacional”) revelou indicador menor que 15%, indicando dispersão baixa e dados homogêneos. As demais competências expressaram índices entre 15% e 30%, demonstrando média dispersão e neutralidade dos dados.

Isto permite aferir que no tocante à “importância”, houve maior consenso entre os respondentes.

#### **4.4 Competências técnicas dos cargos que compõem o nível de comando**

Além das competências indicadas pelos autores que estudam gestão por competências, como essenciais ao pleno desenvolvimento das atividades, com foco na melhoria do desempenho, os servidores da Prefeitura Regional Perus precisam ter pleno domínio das competências técnicas específicas do cargo que ocupam. Embora o foco deste estudo não seja a realização do mapeamento das competências técnicas, entendeu-se relevante destacá-las, pois elas são fundamentais para a realização dos objetivos organizacionais.

As competências técnicas dos ocupantes dos cargos do nível de comando estão descritas na Lei 13.399/02 e na Portaria Intersecretarial 06/02 – SGM de 21/12/02:

- *Prefeito Regional*: representação política e administrativa da Prefeitura na região; planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades e programas da prefeitura Regional; coordenar os esforços, recursos e meios para aumentar o índice de qualidade de vida dos habitantes; fiscalizar o cumprimento dos ordenamentos jurídicos; articular a participação popular na gestão; promover treinamento de pessoal. O ingresso no cargo se dá por indicação do Prefeito.

- *Chefe de Gabinete*: dar o apoio necessário às funções do Prefeito Regional; integrar ações das esferas jurídica, administrativa, técnica, de comunicação e de tecnologia de informação;

substituir o Subprefeito em seus eventuais impedimentos. A ocupação do cargo também ocorre por indicação do Prefeito.

- *Coordenadores*: Embora na legislação as Coordenadorias de Ação Social e Desenvolvimento, de Educação e de Saúde estejam vinculadas à Prefeitura Regional, na prática houve descentralização, passando cada coordenadoria a responder diretamente para a Secretaria respectiva. Atualmente só as Coordenadorias de Planejamento e Desenvolvimento Urbano, de Administração e Finanças e de Projetos e Obras (com a aglutinação da Coordenadoria de Manutenção e Infraestrutura Urbana) integram a estrutura organizacional da instituição. Os cargos são ocupados por indicação do Prefeito Regional e é exigida formação de nível superior para o ingresso.

As atribuições gerais comuns dos coordenadores são: executar a política de Governo; coordenar e controlar as atividades sob sua responsabilidade; propor prioridades e orientar o desenvolvimento de programas e projetos relativos à realização dos objetivos e metas, indicando processos e tecnologias adequados; prever e controlar, no âmbito de sua área administrativa, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e decidir os assuntos de sua competência; assegurar o treinamento e desenvolvimento dos profissionais que compõem a coordenadoria.

As atribuições específicas de cada coordenadoria são:

*I- Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano (CPDU)*: planejamento urbano, habitacional e dos transportes; controle e fiscalização do uso do solo, conservação e preservação do meio ambiente;

*II- Coordenadoria de Projetos e Obras Novas (CPO)*: elaboração, execução e gerenciamento de projetos e obras novas; manutenção das vias públicas, da rede de drenagem, da limpeza urbana, a conservação de áreas verdes e de próprios municipais;

*III- Coordenadoria de Administração e Finanças (CAF)*: administração geral, orçamentária e financeira e de recursos humanos no âmbito da Prefeitura Regional.

A seguir são descritas as principais competências dos ocupantes dos cargos de supervisão e chefia de unidade:

Vinculados diretamente ao Prefeito Regional existem as Supervisões de Cultura, Habitação e Esporte e Lazer, além das Divisões de Atendimento ao Público e Defesa Civil.

*a) Supervisor de Cultura*: planejar e implementar a ação e programação cultural da região;

garantir os serviços prestados pelas bibliotecas, casas de cultura, teatros distritais e demais equipamentos de cultura;

b) *Supervisor de Esportes e Lazer*: planejar e implementar as ações e programações de esportes e lazer na região; supervisionar os equipamentos de esportes e lazer no âmbito da Prefeitura Regional;

c) *Supervisor de Habitação*: a supervisão de habitação não consta na Lei 13.399/02 e nem na Portaria Intersecretarial 06/02. Ela existe de fato, mas não tem instrumento legal que defina suas competências. Por meio de observação foi possível verificar que as principais atribuições desta supervisão são: fazer levantamento cadastral das famílias em situação de vulnerabilidade social ou que estejam ocupando áreas de propriedade do Município ou áreas de risco, com posterior encaminhamento à Secretaria de Habitação (SEHAB) para atendimento habitacional;

d) *Chefe de Atendimento Público*: responder pela Praça de Atendimento da Prefeitura Regional; prestar ao munícipe serviços de pronto atendimento e encaminhamentos. No organograma oficial a Divisão de Atendimento ao Público está vinculada à CAF. Atualmente é chamada de Praça de Atendimento e responde diretamente ao Prefeito Regional;

e) *Assessor de Defesa Civil*: atender às emergências em ações articuladas com demais órgãos; implementar campanhas de prevenção e autodefesa para a população local em relação a riscos; coordenar e articular ações dos planos de prevenção de riscos.

As atribuições das divisões vinculadas à CPDU são as seguintes:

a) *Supervisor de Uso do Solo e Licenciamentos*: assegurar o controle, execução e integração das atividades das Divisões de Aprovação de Projetos, de Segurança de Edificações e Maciços de Terra, e de Licenciamentos;

a.1) *Chefe da Unidade de Aprovação de Projetos*: examinar e aprovar: o desdobro e o remembramento de lote, projetos de obras particulares, as autorizações e comunicações, obras em áreas tombadas e obras de permissionárias;

a.2) *Chefe da Unidade de Licenciamento*: examinar e expedir: licenças de funcionamento para atividades em edificações em geral, para uso: comercial, de prestação de serviços, industrial e institucional; Certificados de Conclusão; autorizações e permissões de uso para o exercício de atividades em áreas e logradouros públicos; licenciamentos para anúncios;

*a.3) Chefe da Unidade de Segurança das Edificações e dos Maciços de Terra:* Embora conste do organograma oficial, na prática este departamento não está estruturado e em funcionamento na Prefeitura Regional;

*b) Supervisor de Fiscalização:* assegurar o controle, execução e integração das atividades das Divisões de Fiscalização Especializada e de Vistoria; propor planos de atuação da fiscalização de acordo com as características locais; desenvolver um conjunto de medidas para a contenção de ocupações irregulares;

*b.1) Chefe da Unidade de Fiscalização:* participar: dos comandos de fiscalização; da fiscalização ambiental: de obras, atividades e edificações; de parcelamento do solo; das obras executadas por permissionárias; de atividades em áreas e logradouros públicos; e de posturas municipais.

No organograma oficial há separação entre os departamentos de Fiscalização Especializada e de Vistoria, mas na prática há somente uma unidade, que engloba as atribuições. Provavelmente na Divisão de Fiscalização Especializada devia estar trabalhando servidores com formação em engenharia e/ou arquitetura, levando-se em conta as atribuições elencadas. No momento, há na Supervisão de Fiscalização, um engenheiro trabalhando, que dá apoio às ações que necessita de acompanhamento técnico.

*c) Supervisor de Planos de Desenvolvimento Sustentável:* elaborar e implementar os planos de ação locais e regionais, das áreas de habitação, transportes, trânsito, meio ambiente e uso do solo. Atualmente essa Supervisão é chamada de Supervisão de Planejamento e Desenvolvimento Urbano.

As responsabilidades dos departamentos vinculados à CPO são as relacionadas a seguir:

*a) Supervisor de Limpeza Pública:* assegurar o controle, execução e integração das atividades das Divisões de Coleta e Varrição, de Limpeza dos Sistemas de Drenagem e Viário, e de Limpeza de Próprios e Áreas Verdes;

*a.1) Chefe da Unidade de Coleta e Varrição:* supervisionar os serviços de coleta de lixo domiciliar e entulhos e de varrição de vias públicas; promover a limpeza de bocas de lobo, ramais e galerias e a limpeza, serviços e raspagens de vias públicas;

*a.2) Chefe da Unidade de Limpeza de Próprios Municipais e Áreas Verdes:* promover: serviços rotineiros de limpeza de próprios municipais; a manutenção e limpeza de praças,

áreas verdes e poda de árvores; distribuição das mudas de plantas; roçagem e limpeza de áreas públicas não urbanizadas; produzir mudas de plantas;

*b) Supervisor de Manutenção:* assegurar o controle, execução e integração das atividades das Divisões de Manutenção dos Sistemas de Drenagem e Viário, e de Manutenção de Próprios;

*b.1) Chefe da Unidade de Manutenção dos Sistemas de Drenagem e Viário:* promover serviços: de conservação de vias públicas, galerias, córregos e canais, iluminação pública, sinalização horizontal, vertical e semafórica, guias, sarjetas e bocas de lobo;

*c) Supervisor de Projetos e Obras:* analisar, aprovar ou elaborar os projetos para construção ou reforma de próprios municipais, dos projetos para obras: emergenciais e de prevenção de risco, de drenagem, no viário, pavimentação e estrutura.

A Coordenadoria de Administração e Finanças, possui as seguintes divisões, com as respectivas atribuições dos ocupantes dos cargos:

*a) Supervisor de Administração:* responder pela zeladoria da sede e sub-sedes; administrar o Sistema Municipal de Processos (SIMPROC); coordenar a execução direta ou contratada dos serviços de zeladoria: manutenção de equipamentos de informática, manutenção elétrica, hidráulica, carpintaria, pintura, serralheria, alvenaria e tarefas afins; controlar as atividades desenvolvidas nas áreas de telefonia, limpeza, vigilância e recepção, serviços de copa, reprografia e afins, transporte de funcionários e cargas; responder pelo Rádio;

*a.1) Chefe da Unidade de Compras:* realizar pesquisas de preços para a compra de materiais, serviços e obras da Prefeitura Regional;

*a.2) Chefe da Unidade de Armazenamento:* responder pelo armazenamento e controle dos materiais de consumo da Prefeitura Regional; promover licitações e adotar as medidas necessárias à formalização de contratos, convênios e outros ajustes no âmbito da Prefeitura Regional.

Na estrutura oficial, há Supervisão de Suprimentos com as divisões de Armazenamento, de Compras e de Licitações e Contratos. De fato, essa supervisão não existe e as responsabilidades das unidades foram redefinidas para as atuais Unidades de Armazenamento e Unidade de Compras.

*b) Supervisor de Gestão de Pessoas:* elaborar o Planejamento de Administração de Pessoal; coordenar o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores; elaborar portarias,

orientações normativas, ordens internas, comunicados, penalidades, processos de faltas, informações de processos e outros inerentes à sua área de atuação.

*b.1) Chefe da Unidade de Remuneração e Folha de Pagamento:* assegurar o gerenciamento da folha de pagamento e débitos dos servidores ativos, inativos e pensionistas; gerenciar benefícios: gratificações, horas suplementares, adicionais noturno e de insalubridade, auxílio transporte e refeição, auxílio doença, dentre outros; processos indenizatórios; e afastamentos;

*b.2) Chefe da Unidade de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal:* responder pelo Treinamento, Desenvolvimento e Saúde e Segurança do Trabalhador;

*b.3) Chefe da Unidade de Ingresso, Movimentação e Desligamento:* responder pela Movimentação e pelos Prontuários; promover o levantamento de necessidades de recursos humanos e elaborar propostas de realização de concursos públicos ou contratação emergencial; realizar nomeação e posse dos cargos; realizar contagem de tempo de serviço dos servidores.

*c) Supervisor de Finanças:* no âmbito da Prefeitura Regional - coordenar o processo de elaboração do orçamento-programa; participar da elaboração dos processos de contratação de serviços; assegurar: o controle financeiro, orçamentário e contábil, a realização de auditorias internas, e o controle dos bens patrimoniais móveis e imóveis.

*c.1) Chefe da Unidade de Controle Orçamentário:* controlar dotações orçamentárias e cotas financeiras; providenciar pedidos de liberação de cotas financeiras, descongelamento de recursos e de créditos suplementares;

*c.2) Chefe da Unidade de Execução Orçamentária:* coordenar a execução orçamentária e financeira; executar as atividades financeiras, procedendo reservas, empenhos e liquidações; controlar bens patrimoniais mediante a incorporação, baixa, custódia e transferência.

Pelo organograma oficial devia existir na Supervisão de Finanças, as Unidades de Auditoria e de Controle Orçamentário, mas atualmente só tem as Unidades de Controle Orçamentário e Execução Orçamentária.

#### **4.5 Competências organizacionais e objetivos/metasp de responsabilidade das Prefeituras Regionais**

Nesta seção são apresentadas de forma sinóptica, as competências organizacionais das Prefeituras Regionais, além dos objetivos/metapas, tendo-se por referência, a legislação correlata.

#### *4.5.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS PREFEITURAS REGIONAIS*

As competências organizacionais essenciais ou críticas da Prefeitura Regional não estão claramente delineadas e não há uma sistemática onde são considerados os fatores que os autores como Barrella et al (2010), Bomfim (2012), Eboli (2002 e 2012), Fischer, Fleury e Urban (2012), Fleury (2002) e Mello e Silva (2013) descreveram como necessários à sua fixação (descritos no quadro 4 - vide p. 65).

As competências organizacionais descritas foram identificadas de forma individual (pela pesquisadora), por meio de estudo da legislação pertinente às responsabilidades e atribuições das Prefeituras Regionais, ou seja, não foram delineadas mediante amplo debate entre a alta direção da organização, com o apoio das pessoas que têm experiência na Instituição, ficando assim restritas a uma única ótica. Como a análise foi realizada com base na legislação, conseguiu-se identificar apenas as competências organizacionais básicas, ou seja, as competências são as mesmas para todas as Prefeituras Regionais da cidade de São Paulo, não tendo sido possível levantar as competências essenciais ou críticas apenas da Prefeitura Regional Perus.

Assim, após revisão da Constituição Federal de 1988, do Estatuto das Cidades, da Lei Orgânica do Município de São Paulo e da Lei de criação das Prefeituras Regionais, chegou-se ao resumo das competências organizacionais:

- prestar os serviços públicos de interesse local, diretamente ou mediante de concessão/permissão;
- promover o ordenamento territorial, por meio de planejamento, execução e controle do uso e ocupação do solo urbano;
- proteger, preservar e recuperar o meio ambiente e o patrimônio histórico, cultural, artístico, paisagístico e arqueológico;
- garantir o bem-estar dos habitantes;

- implementar as políticas públicas definidas pela instância central da administração.

Como não há o conhecimento de quais são as competências essenciais e/ou críticas do órgão público, a identificação das competências (gerenciais, individuais e técnicas) necessárias ao seu alcance fica prejudicada, dificultando o mapeamento das competências.

Desta forma foi possível depreender que, para a realização das competências organizacionais (básicas) da Prefeitura Regional Perus é necessário que os servidores da instituição tenham o domínio das competências técnicas exigidas para o desempenho de suas funções. No caso do nível de comando, é preciso que dominem além das competências técnicas, as gerenciais e individuais relacionadas pela literatura, pois assim conseguirão melhorar o desempenho de sua equipe, aumentando a eficiência e a eficácia do departamento sob sua responsabilidade.

#### 4.5.2 OBJETIVOS DAS PREFEITURAS REGIONAIS

Como ainda precisa ser implementada a prática de definição das competências organizacionais essenciais e/ou críticas da Prefeitura Regional Perus, os objetivos organizacionais servem como parâmetros para a definição das competências necessárias ao seu alcance.

Assim, a identificação do *gap* de competências é feita com base nas competências existentes e as necessárias, para então elaborar-se um plano de desenvolvimento das competências que os servidores ainda não possuem (MOURA; SOUZA, 2016; SILVA; MELLO, 2013).

Desde 2008, uma emenda à Lei Orgânica do Município de São Paulo tornou obrigatório aos Prefeitos eleitos a tradução das promessas de campanha em um Plano, com metas a atingir e indicadores que servirão de referência e acompanhamento da evolução das ações do governo (PACHECO, 2013). Assim, os objetivos que servirão de referência para o alcance dos resultados da organização em estudo podem ser depreendidos do Programa de Metas do Governo (considerado como Planejamento Estratégico para o período do mandato do Prefeito) e da Lei de criação das Prefeituras Regionais:

- ordenar e controlar o uso e ocupação do solo urbano (parcelamento do solo, construções, funcionamento de atividades, ocupação de áreas de risco), bem como combater todas as formas de poluição ambiental;
- criar sistemáticas de valorização dos servidores públicos;
- capacitar os servidores públicos;
- implantar unidade de controle interno;
- reduzir o tempo de atendimento dos cinco principais serviços solicitados (tapa buraco; poda de árvores; remoção de grandes objetos em via pública; remoção de veículos abandonados em via pública; remoção de entulho em via pública).

Esses objetivos, embora tenham sido fixados de forma genérica para todas as Prefeituras Regionais, são eles que devem servir como parâmetros no momento da identificação das competências individuais e gerenciais necessárias ao seu alcance, até que a Prefeitura Regional Perus estabeleça seus próprios objetivos organizacionais em complementação a esses já existentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muito tempo os governantes vêm buscando formas alternativas de administrar a máquina pública, para dar maior dinamismo ao atendimento das necessidades da população, bem como aumentar a eficiência e a eficácia no funcionamento da sociedade como um todo.

Na atualidade, a preocupação com a reforma administrativa ainda persiste, visto que as organizações públicas até então não conseguiram se adequar ao novo contexto global e à resolução dos complexos problemas sob sua responsabilidade (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Nesse sentido, existe o esforço de formar um modelo de administração voltado à governança pública, com o intuito de fortalecer e ampliar a participação da sociedade na gestão pública e na definição das políticas públicas. Não houve, de fato, uma ruptura com a administração burocrática, considerada obsoleta e ultrapassada, mas sim uma remodelagem dos sistemas hierárquico, fiscalizatório e de controle, na tentativa de adequá-los aos novos anseios, tornando um modelo de administração híbrido (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Dentre as áreas da administração pública que demandam especial atenção dos gestores, destacam-se a gestão de pessoas e a gestão por resultados. A gestão por competências figura então como uma estratégia apropriada a ser utilizada pelos órgãos públicos para integrar esses dois campos, haja vista que a gestão por competências “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização” (CARBONE et al, 2009, p. 50).

A viabilidade de implementação da gestão por competência no setor público, como estratégia para melhorar os resultados organizacionais foi o que motivou a realização deste estudo.

Então, o presente trabalho teve como objetivo geral: “caracterizar o quadro de competências que os servidores do nível de comando da Prefeitura Regional Perus possuem, na visão dos gestores e dos funcionários, tendo-se por base, as competências gerenciais e individuais consideradas pela literatura pertinente ao tema, como essenciais ao alcance de um alto desempenho”.

Para tanto buscou-se identificar na literatura as características dos órgãos públicos, especialmente quanto aos modelos administrativos, com ênfase na gestão por resultados e na

gestão de pessoas. Depois realizou-se levantamento bibliográfico sobre gestão por competências, onde foram descritos os conceitos de competência organizacional, gerencial, individual e coletiva, além de serem detectadas as competências gerenciais e individuais consideradas pelos autores como essenciais ao alcance de um alto desempenho.

Com base no referencial teórico foram elaborados dois questionários para levantamento da visão dos servidores sobre as competências que o nível de comando possuía. Em um questionário foram colhidas as percepções dos subordinados e em outro a dos ocupantes dos cargos de comando.

Depois de tabuladas as respostas dos questionários foi possível identificar que:

- das 17 competências gerenciais, o nível de comando possui duas, “aprender a aprender” e “vitalidade” e 15 foram consideradas como “não dominadas”, precisando de aperfeiçoamento: “criar visões compartilhadas”, “planejar e conduzir transições”, “colaboração ambiental”, “análise organizacional”, “configuração organizacional”, “potencialização de si e dos outros”, “posicionar a unidade/departamento”, “identificar mudanças externas”, “integrar a equipe”, “avaliar as pessoas”, “desenvolver equipes”, “envolver a equipe”, “estabelecer objetivos”, “fixar as prioridades” e “enfrentar forças externas”

- das 11 individuais investigadas, eles têm o domínio de 10: “comunicação pessoal”, “colaboração”, “resolução de problemas”, “raciocínio criativo”, “conhecimento tecnológico”, “adaptação das diretrizes da prefeitura Regional”, “autogerenciamento da carreira”, “resolução conjunta de problemas”, “relacionamento interpessoal” e “trabalho em equipe”, sendo “desenvolvimento de liderança” a única competência que necessita desenvolvimento.

Assim, alcançou-se o objetivo geral deste estudo.

Foi feita também uma pesquisa na legislação que trata da criação, regulamentação e funcionamento das Prefeituras Regionais, com a finalidade de identificar as competências e os objetivos organizacionais da Prefeitura Regional Perus e as competências funcionais do nível de comando. Com isso o primeiro objetivo específico: “caracterizar, com base na legislação, as competências da Prefeitura Regional Perus, caso objeto de estudo” foi atingido e está demonstrado no item 4.5.1.

Além das competências indicadas pelos autores que estudam gestão por competências, como essenciais ao pleno desenvolvimento das atividades, com foco na melhoria do desempenho, os servidores da Prefeitura Regional Perus precisam ter pleno domínio das

competências técnicas específicas do cargo que ocupam. Embora o foco deste estudo não tenha sido a realização do mapeamento das competências técnicas, entendeu-se relevante destacá-las (item 4.4), pois elas são fundamentais para a alcance dos objetivos organizacionais.

O segundo objetivo específico: “levantar junto aos servidores, a visão existente sobre o grau de importância das competências gerenciais e individuais, destacadas pela literatura como relevantes ao alcance de uma alta performance” também foi alcançado. De acordo com a pesquisa, todas as 17 competências gerenciais foram consideradas pelos respondentes como “necessárias”, apresentando resultados de média entre 4 e 5. Das 11 competências individuais, dez foram consideradas como “necessárias” e uma (“trabalho em equipe”) como “imprescindível”. Esse resultado permite aferir que as competências consideradas essenciais pelos pesquisadores do tema “gestão por competências” e que embasaram o referencial teórico deste estudo, também foram vistas pelos respondentes da pesquisa como necessárias ou imprescindíveis para o alcance de um alto desempenho.

Foi possível verificar ainda que houve correlação positiva, fraca e linear entre os graus de domínio e importância das competências gerenciais e individuais.

O terceiro objetivo específico: “comparar as respostas do nível de comando e dos subordinados com relação aos graus de domínio e importância das competências gerenciais” também foi realizado, apresentando como resultados: em duas competências (“aprender a aprender” e “vitalidade”), tanto os ocupantes dos cargos de comando quanto os subordinados consideraram-nas como “dominadas”. Nas demais, no total de 15, houve divergência entre as visões do nível de comando e dos subordinados, pois enquanto os ocupantes dos cargos de comando consideraram que dominavam as competências, os subordinados entenderam que não há o domínio. Além disto, ao analisar o desvio-padrão e coeficiente de variação, percebeu-se que os ocupantes dos cargos de comando apresentaram mais homogeneidade nas respostas, enquanto que as respostas dos subordinados sugeriram maior divergência das opiniões.

Respondendo a questão de pesquisa: “quais são as competências relevantes dos servidores públicos que ocupam o nível de comando da Prefeitura Regional Perus?” concluiu-se que, das 17 competências gerenciais, os ocupantes dos cargos de comando possuem duas “aprender a aprender” e “vitalidade”, as demais apresentaram deficiência, precisando ser aprimoradas, sendo “configuração organizacional” a que apresentou maior necessidade de desenvolvimento; das 11 competências individuais, eles têm domínio de 10 e apenas uma,

“desenvolvimento de liderança” foi indicada como ainda não plenamente dominada.

Concluiu-se ainda com a pesquisa que não é tão simples implementar o modelo de gestão de pessoas com base em competências nos órgãos públicos, quando se faz a transposição do modelo utilizado em empresas privadas. Isto porque há na esfera pública, características específicas que a diferencia do setor privado e que devem ser atentamente observadas pelas instituições que tenham interesse de implementar a gestão por competências, pois podem figurar como dificuldades a serem ultrapassadas.

Dentre os empecilhos observados é possível ressaltar: a inexistência de planejamento da força de trabalho que leve em conta o conjunto de pessoas e o perfil necessários ao alcance dos objetivos organizacionais; a falta de critérios de incentivos que estimulem o desenvolvimento dos servidores; o planejamento da força de trabalho que em vez de ser feito com base na visão estratégica do órgão, decorre de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos; a forte estrutura estipulada por lei; a cultura organizacional dos órgãos públicos; dificuldade metodológica de mapeamento das competências organizacionais e individuais; pequeno envolvimento com a alta liderança e níveis gerenciais dos órgãos; escassez de funcionários qualificados (MOURA; SOUZA, 2016; PANTOJA et al, 2012; SILVA; MELLO, 2013).

Como sugestões para melhorar a administração do órgão público objeto deste estudo, propõe-se:

- integrar as lideranças das Prefeituras Regionais na formalização do Plano de Metas do Governo (que é o documento que se equipara ao planejamento estratégico da Prefeitura de São Paulo), para que sejam delineados objetivos estratégicos mais específicos para cada Prefeitura Regional, evitando o estabelecimento de objetivos genéricos. Isto porque os líderes conhecem melhor as demandas e necessidades de sua região;

- implementar a realização de planejamento nos níveis tático e operacional, com a definição clara das competências organizacionais essenciais e/ou críticas específicas da Prefeitura Regional Perus, bem como a fixação e comunicação dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais;

- sistematizar a prática de desdobramento das competências organizacionais em competências gerenciais, individuais e técnicas necessárias ao seu alcance, bem como a realização do mapeamento das competências existentes;

- estabelecer programa de capacitação contínuo para o desenvolvimento das competências necessárias e eliminação do *gap* de competências identificado no mapeamento;
- constituir plano de desenvolvimento de lideranças, para capacitação prévia dos servidores que ocuparão os cargos de chefia;
- implementar programa de capacitação dos ocupantes dos cargos de chefia (tanto os cargos comissionados quanto os efetivos que ainda não tenham passado pelo plano de desenvolvimento de lideranças), para o desenvolvimento das competências gerenciais, individuais e técnicas inerentes ao cargo a se ocupar;
- estabelecer critérios para ocupação dos cargos de comando, incluindo, dentre outras exigências, a realização dos cursos de desenvolvimento de lideranças e a utilização dos resultados da avaliação de desempenho;
- realizar processos de recrutamento e seleção com base em competências, para ocupação dos cargos de chefia específicos dos funcionários efetivos, com liberação do servidor para o desempenho das funções, independente de permuta ou autorização da chefia;
- conscientizar os servidores quanto à correta realização da avaliação de desempenho, bem como criar métodos de acompanhamento e controle para verificar seu fiel cumprimento;
- criar um banco de talentos onde conste os conhecimentos, habilidades e características comportamentais dos servidores, para facilitar o planejamento de pessoal e formação das equipes;
- formar equipes de trabalho com base em competências;
- analisar as competências funcionais de cada cargo existente na Prefeitura Regional e elaborar uma nova estrutura organizacional com a finalidade de diminuir os níveis hierárquicos e a quantidade de cargos de comando existentes, possibilitar uma maior interação entre os departamentos e dar maior agilidade e flexibilidade na realização das atividades;
- implementar ações voltadas à motivação, satisfação, engajamento e comprometimento dos servidores, como instrumento de conscientização sobre suas responsabilidades, melhoria do desempenho e do clima organizacional.

Para que a implantação do modelo de gestão de pessoas com base em competências tenha eficácia, o órgão público precisará romper com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública. Esses procedimentos de mudanças irão eventualmente exigir da organização uma

dedicação de médio e longo prazos, pois trata-se de um processo moroso, de transformação cultural.

Em síntese, é possível cogitar a pressuposição de que, para estudos futuros, convém ampliar o mapeamento das competências, para ser levantadas as competências técnicas que o nível de comando possui e as que precisam ser desenvolvidas; aumentar o rol de análise, para que os questionários sejam respondidos pelos superiores, pares, clientes e/ou fornecedores que tenham contato direto com o servidor, como forma de diminuir o viés da avaliação e chegar a um resultado mais fidedigno; estender o mapeamento aos demais servidores da organização (subordinados); aplicar a pesquisa nas outras Prefeituras Regionais para verificar se os resultados são específicos da Prefeitura Regional Perus ou se é um traço característicos do nível de comando de todas as Prefeituras Regionais da cidade de São Paulo; realizar a pesquisa em outras Secretarias da Prefeitura de São Paulo ou mesmo em outros órgãos de esferas políticas diferentes, Estaduais e/ou Federais, com a finalidade de propor alternativas de ação que possam contribuir para a compreensão do contexto vigente no serviço público, assim como estabelecer diretrizes e táticas voltadas ao dimensionamento das competências das Prefeituras Regionais da cidade de São Paulo, tendo em vista as demandas e necessidades emergentes da população envolvida, os munícipes.

## REFERÊNCIAS

- ABIKO, A. K. **Serviços públicos urbanos**. São Paulo: EPUSP, 2011.
- ALESSIO, M. F.; AMBROZIO, L. A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 3, 2016: 319-350.
- ALVES, M. F. O princípio da separação dos poderes e o controle judicial de políticas públicas. **FMU DIREITO - Revista Eletrônica**, v. 25, n. 35, 2013.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape**. BR, v. 10, n. 1, 2012: 1-19.
- ANDRADE, D. M.; CASTRO, C. L.; PEREIRA, J. R. Cidadania ou “estadania” na gestão pública brasileira? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, 2012: 177-190.
- ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, 2012: 1179-1199.
- ARGYRIS. C. *Reasoning, earning and action - individual and organizational*. San Francisco: Jossey Bass, 1968.
- BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, abr-jun 2005: 179-194.
- BARRELLA et al. Competências organizacionais e individuais: O que são e como se desenvolvem. In : HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI L. M. (org.), et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BEHELAINÉ, C. H. O.; SILVEIRA, M. C.; NEVES, C. B. O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, 2014: 455-473.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, jan-jun, 2012:46-63.
- BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, v. 82, n. 1, 2012: 45-54.
- BOYATZIS, R. E. *Competencies in the 21st century*. **Journal of Management Development**, vol. 27, n. 1, 2007: 5-12.
- BRANCO, R. A.; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. **Rev. Caribeña de Ciencias Sociales**, 2016: 1-14.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Publicada em 05/10/1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 18 jun. 2016.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Publicado no DOU de 24/02/2006, Seção I, p. 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 21 maio 2016.

BRASIL. **Estatuto das Cidades**. Lei Federal nº 10.257 de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm)>. Acesso em 03 jun. 2017.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. Gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba. **Rev. Adm. Pública Rio de Janeiro**, jul-ago, 2014: 983-1006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Estado, Estado-nação e sociedade**. Versão de 5 de maio de 2012. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/papers/2012/442a-Estado-Estado-na%C3%A7%C3%A3o\\_sociedade.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2012/442a-Estado-Estado-na%C3%A7%C3%A3o_sociedade.pdf)>. Acesso em 04 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 1, n. 2, 2011.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, 2012: 265-284.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, 2013: 1-34.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **REAd**, ed. 69, vol. 17, n. 2, mai-ago, 2011: 396-423.

CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, K. M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG-CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão**, Ano XVI nº, v. 28, 2013.

CANFIELD, A. A. Uma nova ótica nos relacionamentos interpessoais. **Centro Tecnológico OPET**, v. 5, n.2, p.14-15. Curitiba, 2005. Disponível em <[http://www.comportamento.com.br/site2015\\_pt/936-2/](http://www.comportamento.com.br/site2015_pt/936-2/)>. Acesso em 26 maio 2016.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, 2013: 61-78.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO Jr., J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado.** Brasília: IPEA, 2011.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes.** Brasília: IPEA, 2011.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. **Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo?**, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1265>>. Acesso em 03 jan. 2017.

COSTA, L. S. A revisitação do princípio da separação de poderes: dialogicidade e tensão como elementos conformadores da identidade constitucional brasileira, 2014. Disponível em: <[Teses.usp.br](http://Teses.usp.br)>. Acesso em 27 fev. 2017.

COSTA, M. A. N. et al. É possível uma gestão pública de governança transnacional no século 21?. **Revista do Serviço Público**, v. 67, 2016: 29-58.

DACORSO, A. L. R.; FREITAS, R. K. V. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro. **Rev. Adm. Pública Rio de Janeiro**, jul-ago, 2014:869-888.

Definição de Prebenda. Disponível em <<http://www.dicionario-aberto.net/dict.pdf>>. Acesso em 21 set. 2016.

DINIZ, T. G. S. et al. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2012.

EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. L. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. Aspectos comportamentais na gestão de pessoas. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. et al. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. L. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001: 183-196.

FONSECA, D. R. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. **Dissertação de Mestrado**, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>>. Acesso em 01 abr. 2017.

FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, 2013: 1451-1476.

GAMEIRO, R. As 8 competências essenciais no século 21. **Época Negócios**, fev, 2012. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI21920-16642,00-COMPETENCIAS+ESSENCIAIS+NO+SEculo.html>>. Acesso em 21 maio 2016.

GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira. **RBPO**, v. 2, n. 2, 2012:188-204.

GLÓRIA Jr., O.S. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. **Dissertação de Mestrado**, FGV/RJ, 2012.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Rev. Adm. Pública Rio de Janeiro**, jul-ago, 2014:1029-1050.

GONÇALVES, H. R. M. Responsabilidade do agente público nas infrações de improbidade administrativa. **Monografia**, UFMA, 2015. Disponível em <<https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1132/1/HugoGoncalves.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KANAANE, R. et al. Gestão estratégica e a visão do futuro. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G.; et al. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, out-dez, 2012:599-619.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em questão**, v. 12, n. 25, 2014: 41-80.

LASSANCE, A. Federalismo no Brasil: trajetória institucional e alternativas para um novo patamar de construção do Estado. In: LINHARES, P. T. F.; MENDES, C. C.; LASSANCE, A. **Federalismo à brasileira: questões para discussão**. 2012.

LE BOTERF, G., trad. Pam'cia Chittoni Ramos Reuillard. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Arttrned, 2003.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, 2015, 1507-1530.

LUEDY, A.; MENDES, V. L. P. S.; RIBEIRO Jr, H. R. Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In : HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI L. M. (org.), et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARQUES, F. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo**. Brasília, junho de 2013. Disponível em <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_referencia\\_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf)>. Acesso em 21 maio 2016.

MATOS, J. C.; NOLASCO, L. G.; SILVA, D. S. Administração pública gerencial. **Anais do ENIC**, v. 1, n. 4, 2015.

McCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for "intelligence"*. **American Psychologist**, Harvard University, jan, 1973.

MÉDICO, W. D. Preparando o ambiente de trabalho para a nova realidade no serviço público. In: BLUMEN et al. **Guia municipal de administração pública**. São Paulo: Editora NDJ, 2006.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Person Makron, 2005.

MELLO, J. A. C.; SILVA, S. A. P. S. **Competências do gestor de academias esportivas**. Motriz, Rio Claro, v.19 n.1, p.74-83, jan./mar., 2013.

MENDES, C. C. O território e o arranjo federativo para o desenvolvimento brasileiro: o caso do Nordeste. In: LINHARES, P. T. F.; MENDES, C. C.; LASSANCE, A. **Federalismo à brasileira: questões para discussão**. 2012.

MENDES, G. F.; COELHO, I. M.; BRANCO, P. G. G. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, 2013: 1117-1144.

MORE, R. F. O moderno conceito de soberania no âmbito do direito internacional. v. 30, 2014: 5-12. Disponível em: <<http://www.more.com.br/artigos/Soberania.pdf>>. Acesso em 05 abr. 2017.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. RJ. LTC - Editora Ltda, 1988.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de**

**Empresas**, v. 53, n. 1, 2013: 82-90.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, 2016: 575-602.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASSUNO, M. Inovação na administração pública estadual: o 1o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 1, 2007: 77-96.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública. **Rev. Adm. Pública Rio de Janeiro**, nov-dez, 2010: 1453-1475.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública**, 2013.

PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: **Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública**, 2012.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, 2012: 199-215.

PINHO, R. C. R. **Da organização do estado, dos poderes, e histórico das constituições**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da constituição e direitos fundamentais**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2012b.

POMPEU, G. V. M. Crescimento econômico e desenvolvimento humano: entre a soberania do Estado e a proteção internacional dos direitos do homem. **Pensar-Revista de Ciências Jurídicas**, v. 17, n. 1, 2012: 115-137.

PORPINO, G.; STEFANI, E. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, 2014: 343-366.

PRESTE, R. D.; CERQUEIRA-ADÃO, S. A. R. A contribuição do curso de gestão pública da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA para a modernização da administração pública em Santana do Livramento/RS. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata, Argentina**, dez. 2015.

**Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2017-2020**. Disponível em: <[http://programademetas.prefeitura.sp.gov.br/PMSP\\_Programa%20de%20Metas%202017%20-2020.pdf](http://programademetas.prefeitura.sp.gov.br/PMSP_Programa%20de%20Metas%202017%20-2020.pdf)>. Acesso em 03 jun. 2017.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, 2013: 192-207.

ROCHA, C. L. A. *Princípios constitucionais da administração pública*. Belo Horizonte: Del Rey, 1994. 308 p. (citado por Borges, 2012).

RODRIGUES, M. M. A. **Políticas públicas**. São Paulo: PubliFolha, 2010.

ROSA, M. F. E. **Direito administrativo – parte I**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo – parte II**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SALES, U. (Coordenador). **Administração gerencial: uma revolução na área pública**. São Paulo: Ripress, 2010.

SALGADO, V. A. B. Desafios da inovação e melhoria da gestão pública na administração pública brasileira. **Democracia, direitos e gestão pública: textos para discussão**, v. 1, 2012: 224.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. D. P. B. *Metodologia de la Investigación*. 4. ed. México: Mc Graw-Hill, 2006.

SANO, H.; MONTENEGRO Fº, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, 2013: 35-61.

SANTOS, A. M. S. P. Descentralização e autonomia municipal: uma análise das transformações institucionais no federalismo brasileiro. **Geo UERJ**, v. 2, n. 23, 2012: 825-852.

SANTOS, J.; CAETANO, A.; JESUÍNO, J. C. As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 2-3, 2012:95-106.

SÃO PAULO. **Decreto nº 57.576 de 1º de janeiro de 2017**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o funcionamento da Administração Pública Municipal Direta. Disponível em <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/subprefeituras/acesso\\_a\\_informacao/Legislacao/Decreto%2057\\_576\\_2017.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/subprefeituras/acesso_a_informacao/Legislacao/Decreto%2057_576_2017.pdf)>. Acesso em 09 jan. 2018.

SÃO PAULO. **Lei Orgânica do Município de São Paulo**, de 06 de abril de 1990. Constitui a Lei Fundamental do Município de São Paulo, com o objetivo de organizar o exercício do poder e fortalecer as instituições democráticas e os direitos da pessoa humana. Disponível em <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/educacao/cme/LOM.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2017.

SÃO PAULO. **Lei Municipal nº 13.399 de 1º de agosto de 2002**. Dispõe sobre a criação de Subprefeituras no Município de São Paulo, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/lei\\_13\\_399\\_1254940922.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/lei_13_399_1254940922.pdf)>. Acesso em 03 jun. 2017.

SÃO PAULO. **Portaria Intersecretarial 06/02 – SGM de 21 de dezembro de 2002**. Dispões sobre o detalhamento da estrutura organizacional das Subprefeituras. Disponível em: [http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios\\_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=21122002PI000062002SGM%20%20%20%20%20%20%20%20&secre=23&depto=0&descr\\_tipo=PORTARIA%20INTERSECRETARIAL](http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=21122002PI000062002SGM%20%20%20%20%20%20%20%20&secre=23&depto=0&descr_tipo=PORTARIA%20INTERSECRETARIAL). Acesso em 15 jul. 2017.

SEMPLA. **Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo: 2002-2012**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

SIGOLLO, W.; SOARES, M. T. R. Os avanços e caminhos do desenvolvimento de pessoas na área pública. In: BOOG, G. G.; BOOG M. (Coordenadores) **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégia**. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2013.

SILVA, B. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1986.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, jan-jun, 2013: 110-127.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, abr-jun, 2011:167-183.

SPENCER, J. **Gerenciamento sua equipe**. São Paulo: Siciliano, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

TRIGUEIRO, M. M.; RESENDE, A. J. C. **Organização do Estado**. 2015. Disponível em <<https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/18423/1/72952.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2017.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, S. **Estatística básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

WILLIAMS, C. **ADM: Princípios de administração**. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ZARIFIAN, P. *La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste*. **Simpósio de Nantes**, Paris, 13 dez. 2002. Disponível em <<http://www.scoplepave.org/archives/ledico/auteurs/zarifian%20competence%201.htm>>. Acesso em 24 set. 2017.

ZWICK et al, E. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cad. EBAPE**. BR, v. 10, n. 2, 2012: 284-301.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (NÍVEL DE COMANDO)

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA<sup>4</sup>

**Questionário de avaliação do grau de domínio e grau de importância das competências relevantes e necessárias para o nível de comando (chefe, supervisor, coordenador, prefeito regional) da Prefeitura Regional Perus.**

O presente questionário de avaliação constitui a etapa de levantamento de informações para a dissertação a ser apresentada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, visando a obtenção do grau de mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos.

Para fins deste estudo, considerar-se-á como ocupantes dos níveis de comando da Prefeitura Regional Perus, a Prefeita Regional, o Chefe de Gabinete, os Coordenadores, os Supervisores Técnicos e os Chefes de Unidade.

O conceito de competência utilizado nesta pesquisa refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, incluindo a capacidade de utilizar os recursos disponíveis e transferir conhecimentos e habilidades, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002). Agregar valor não é somente atingir metas, mas melhorar os processos e introduzir inovações (SILVA; MELLO, 2011).

Sua tarefa consiste em avaliar as competências necessárias ao desempenho competente (adequado e eficaz) das atividades vinculadas ao seu cargo.

Para avaliar o DOMÍNIO<sup>5</sup> de cada competência, para o conjunto de atribuições que você desempenha, utilize a seguinte escala:

- 1 = não tenho domínio (não possuo a competência)**
- 2 = tenho pouco domínio da competência**
- 3 = tenho médio domínio da competência**
- 4 = tenho alto domínio da competência (posso a competência)**
- 5 = tenho domínio completo da competência (posso excelência na competência)**

Para avaliar a IMPORTÂNCIA<sup>6</sup> de cada competência, para o conjunto de atribuições que você desempenha, utilize a seguinte escala:

- 1 = nenhuma importância (competência irrelevante)**
- 2 = pouca importância**
- 3 = média importância**
- 4 = alta importância (competência necessária)**
- 5 = extrema importância (competência imprescindível)**

A sua contribuição para esta pesquisa é fundamental, pois possibilitará a compreensão das condições presentes na Prefeitura Regional Perus, por isto procure responder todas as questões. Lembrando que sua participação é anônima e confidencial.

Na etapa I são apresentadas 06 questões para que seja possível caracterizar o perfil dos respondentes. Você deve assinalar uma das opções de resposta.

Na etapa II são apresentadas 28 competências para que você avalie o seu grau de domínio e o

---

<sup>4</sup> Adaptado de GLÓRIA Jr., O. S. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. Dissertação de Mestrado, FGV, 2012.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

grau de importância, assinalando a sua opção e 01 questão aberta, onde poderá prestar outras informações que julgar necessário

### ETAPA I - Perfil do respondente:

1. Qual a sua idade?

<input type="radio"/>					
Menos de 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos

2. Gênero

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculino	Feminino

3. Quanto tempo você possui de serviço público?

<input type="radio"/>				
Menos de 05 anos	06 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos

4. Há quanto tempo você ocupa cargo de comando (chefe/supervisor/coordenador) da unidade/departamento?

<input type="radio"/>					
Menos de 01 ano	01 a 02 anos	02 a 03 anos	03 a 05 anos	05 a 10 anos	Mais de 10 anos

5. Atualmente, quantos servidores são subordinados a você?

<input type="radio"/>					
Menos de 05	05 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 30	Mais de 30

6. Qual o seu Grau de instrução?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primeiro grau completo	Segundo grau completo	Superior completo	Pós-graduado/Especialização	Mestrado	Doutorado

### ETAPA II – QUESTIONÁRIO

Assinale um número de um a cinco, na escala abaixo de cada item, a fim de indicar o **grau de domínio** que você possui dessa competência e o **grau de importância** que você considera para cada uma das competências a seguir relacionadas:

1. **Aprender a aprender:** disponibilidade para aprender, mente aberta para novos questionamentos.

	1	2	3	4	5
Domínio	<input type="radio"/>				
Importância	<input type="radio"/>				

2. **Criar visões compartilhadas:** divulga, compartilha com os membros da equipe uma visão clara sobre a missão, visão, propósitos, princípios e valores da Prefeitura Regional.

	1	2	3	4	5
Domínio	<input type="radio"/>				
Importância	<input type="radio"/>				

**3. Planejar e conduzir transições:** gerencia os processos de mudança, identificando o que deve ser mudado, propondo ações, acompanhando a implementação dessas ações e promovendo a avaliação de sua eficácia.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**4. Colaboração ambiental:** mantém contato e/ou forma parcerias com a(o)s demais unidades/departamentos da Prefeitura Regional, com o intuito de minimizar conflitos e criar um clima colaborativo para a realização das atividades.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**5. Análise organizacional:** identifica as causas dos problemas, prevê suas consequências e propõe soluções.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**6. Configuração organizacional:** sistematiza a organização em busca de motivação e comprometimento dos colaboradores.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**7. Potencialização de si e dos outros:** promove um ambiente propício para o desenvolvimento das suas próprias capacidades e das capacidades dos seus subordinados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**8. Vitalidade:** desenvolve suas atividades com vigor, energia e dinamismo.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**9. Competência de posicionar a unidade/departamento:** conduz a unidade/departamento nos processos de transformação interna, para fazer frente às mudanças necessárias.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**10. Competência para identificar mudanças externas:** identifica as mudanças que podem ocorrer e aproveita as oportunidades para melhorar os resultados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**11. Competência para integrar a equipe:** faz com que as pessoas trabalhem de forma integrada, conduz, orienta, influencia a equipe.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**12. Competência para avaliar pessoas:** faz avaliação de desempenho de forma contínua, identifica as pessoas que têm o melhor perfil para realizar as atividades determinadas e dá *feedback*.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**13. Competência para desenvolver equipes:** define sua equipe de trabalho; deixa claro aos membros da equipe as suas relações de trabalho e a importância de contribuir para alcançar os objetivos da Prefeitura Regional.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**14. Competência para envolver a equipe:** Estimula o comprometimento dos funcionários; faz com que coloquem os interesses da equipe e/ou da organização em primeiro lugar.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**15. Competência para estabelecer objetivos:** define os objetivos e fixa as metas da unidade/departamento/coordenadoria, de forma clara, factível e possível de serem alcançados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**16. Competência para fixar as prioridades:** define quais são as ações prioritárias.8

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**17. Competência para enfrentar forças externas:** sabe lidar com pressões externas [por exemplo, demandas da sociedade, interferência de órgãos externos (Ministério Público, Justiça Comum), interesses políticos].

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**18. Comunicação pessoal:** comunica-se de forma clara e objetiva, utilizando boa pronúncia.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

19. **Colaboração:** ajuda na realização das atividades dos demais membros da equipe.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

20. **Resolução de problemas:** propõe solução aos problemas sem depender dos superiores hierárquicos.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

21. **Raciocínio criativo:** analisa as situações e os ambientes e propõe alternativas para melhor desempenhar suas atividades.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

22. **Conhecimento tecnológico:** manuseio de equipamentos tecnológicos, adaptando-se aos constantes avanços nessa área.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

23. **Adaptação das diretrizes da Prefeitura Regional:** compreende que as atividades são interligadas, uma influenciando na outra, entende essas redes de relacionamentos e percebendo os impactos das atividades que executa, no desempenho global da Prefeitura Regional.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

24. **Desenvolvimento de liderança:** participa de constantes processos de capacitação com a finalidade de ocupar novos cargos de liderança.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

25. **Autogerenciamento da carreira:** busca seu crescimento pessoal e profissional por meio de capacitação contínua, e avalia seu desempenho em busca de progressiva melhoria.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

26. **Resolução conjunta de problemas:** busca, junto com os demais membros da equipe, soluções que contribuem para a continuidade do trabalho em equipe.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

27. **Relacionamento interpessoal:** busca agir com prudência no tratamento com os colegas de trabalho.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

28. **Trabalho em equipe:** interage e coopera com os membros da equipe.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

29. Outras informações que julgar necessário:

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA (SUBORDINADOS)

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**Questionário de avaliação do grau de domínio e grau de importância das competências relevantes e necessárias para o nível de comando (chefe, supervisor, coordenador, prefeito regional) da Prefeitura Regional Perus.**

O presente questionário de avaliação constitui a etapa de levantamento de informações para a dissertação a ser apresentada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, visando a obtenção do grau de mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos.

Para fins deste estudo, considerar-se-á como ocupantes do nível de comando da Prefeitura Regional Perus, o Prefeito Regional, o Chefe de Gabinete, os Coordenadores, os Supervisores Técnicos e os Chefes de Unidade.

O conceito de competência utilizado nesta pesquisa refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, incluindo a capacidade de utilizar os recursos disponíveis e transferir conhecimentos e habilidades, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002). Agregar valor não é somente atingir metas, mas melhorar os processos e introduzir inovações (SILVA; MELLO, 2011).

Sua tarefa consiste em avaliar as competências necessárias ao desempenho competente (adequado e eficaz) das atividades vinculadas ao cargo ocupado por sua chefia imediata.

No quesito DOMÍNIO de cada competência, você deve avaliar o quanto **sua chefia** domina o conjunto de atribuições que ele(a) desempenha. Para isto, utilize a seguinte escala:

- 1 = não tem domínio (não possui a competência)**
- 2 = tem pouco domínio da competência**
- 3 = tem médio domínio da competência**
- 4 = tem alto domínio da competência (possui a competência)**
- 5 = tem domínio completo da competência (possui excelência na competência)**

No quesito IMPORTÂNCIA de cada competência, você deve apontar o **seu** entendimento sobre o grau de importância de cada conjunto de atribuições que sua chefia imediata desempenha. Para isto, utilize a seguinte escala:

- 1 = nenhuma importância (competência irrelevante)**
- 2 = pouca importância**
- 3 = média importância**
- 4 = alta importância (competência necessária)**
- 5 = extrema importância (competência imprescindível)**

A sua contribuição para esta pesquisa é fundamental, pois possibilitará a compreensão das condições presentes na Prefeitura Regional Perus, por isto procure responder todas as questões. Lembrando que sua participação é anônima e confidencial.

Na etapa I são apresentadas 05 questões para que seja possível caracterizar o perfil dos respondentes. Você deve assinalar uma das opções de resposta.

Na etapa II são apresentadas 17 competências para que você avalie o grau de domínio do seu chefe imediato e o grau de importância, assinalando a sua opção.

**ETAPA I - Perfil do respondente:**

1. Qual a sua idade?

<input type="radio"/>					
Menos de 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos

2. Gênero

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculino	Feminino

3. Quanto tempo você possui de serviço público?

<input type="radio"/>				
Menos de 05 anos	06 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos

4. Há quanto tempo você trabalha na unidade/departamento?

<input type="radio"/>					
Menos de 01 ano	01 a 02 anos	02 a 03 anos	03 a 05 anos	05 a 10 anos	Mais de 10 anos

5. Qual o seu Grau de instrução?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primeiro grau completo	Segundo grau completo	Superior completo	Pós-graduado/Especialização	Mestrado	Doutorado

## ETAPA II – QUESTIONÁRIO

Assinale um número de um a cinco, na escala abaixo de cada item, a fim de indicar o **grau de domínio** que seu chefe imediato possui dessa competência e o **grau de importância** que você considera relevante para cada uma das competências a seguir relacionadas:

1. **Aprender a aprender:** disponibilidade para aprender, mente aberta para novos questionamentos.

	1	2	3	4	5
Domínio	<input type="radio"/>				
Importância	<input type="radio"/>				

2. **Criar visões compartilhadas:** divulga, compartilha com os membros da equipe uma visão clara sobre a missão, visão, propósitos, princípios e valores da Prefeitura Regional.

	1	2	3	4	5
Domínio	<input type="radio"/>				
Importância	<input type="radio"/>				

3. **Planejar e conduzir transições:** gerencia os processos de mudança, identificando o que deve ser mudado, propondo ações, acompanhando a implementação dessas ações e promovendo a avaliação de sua eficácia.

	1	2	3	4	5
Domínio	<input type="radio"/>				
Importância	<input type="radio"/>				

4. **Colaboração ambiental:** mantém contato e/ou forma parcerias com a(o)s demais

unidades/departamentos da Prefeitura Regional, com o intuito de minimizar conflitos e criar um clima colaborativo para a realização das atividades.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**5. Análise organizacional:** identifica as causas dos problemas, prevê suas consequências e propõe soluções.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**6. Configuração organizacional:** sistematiza a organização em busca de motivação e comprometimento dos colaboradores.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**7. Potencialização de si e dos outros:** promove um ambiente propício para o desenvolvimento das suas próprias capacidades e das capacidades dos seus subordinados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**8. Vitalidade:** desenvolve suas atividades com vigor, energia e dinamismo.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**9. Competência de posicionar a unidade/departamento:** conduz a unidade/departamento nos processos de transformação interna, para fazer frente às mudanças necessárias.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**10. Competência para identificar mudanças externas:** identifica as mudanças que podem ocorrer e aproveita as oportunidades para melhorar os resultados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**11. Competência para integrar a equipe:** faz com que as pessoas trabalhem de forma integrada, conduz, orienta, influencia a equipe.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**12. Competência para avaliar pessoas:** faz avaliação de desempenho de forma contínua, identifica as pessoas que têm o melhor perfil para realizar as atividades determinadas e dá

*feedback.*

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**13. Competência para desenvolver equipes:** define sua equipe de trabalho; deixa claro aos membros da equipe as suas relações de trabalho e a importância de contribuir para alcançar os objetivos da Prefeitura Regional.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**14. Competência para envolver a equipe:** Estimula o comprometimento dos funcionários; faz com que coloquem os interesses da equipe e/ou da organização em primeiro lugar.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**15. Competência para estabelecer objetivos:** define os objetivos e fixa as metas da unidade/departamento/coordenadoria, de forma clara, factível e possível de serem alcançados.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**16. Competência para fixar as prioridades:** define quais são as ações prioritárias.

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

**17. Competência para enfrentar forças externas:** sabe lidar com pressões externas [por exemplo, demandas da sociedade, interferência de órgãos externos (Ministério Público, Justiça Comum), interesses políticos].

	1	2	3	4	5
Domínio	O	O	O	O	O
Importância	O	O	O	O	O

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa para **avaliação do grau de domínio e grau de importância das competências relevantes e necessárias para o nível de comando (chefe, supervisor, coordenador, prefeito regional) da Prefeitura Regional Perus** e sua seleção foi pelo método de amostragem não probabilística por acessibilidade.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho, pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é: **caracterizar o quadro de competências requeridas dos servidores do nível de comando, para que os resultados organizacionais sejam alcançados, considerando os níveis individual e gerencial.**

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

---

Dr. Roberto Kanaane  
Doutor em Ciências  
Professor Orientador  
e-mail: kanaanhe@gmail.com

---

Lucileila do Rosário Queiroz  
Pesquisadora  
e-mail: lucileila.queiroz@sumare.edu.br

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

\_\_\_\_\_  
Nome: \_\_\_\_\_