



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**

**MARIA APARECIDA DOS SANTOS FERNANDES**

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS  
AO PERFIL DE GESTORES ESTRATÉGICOS DO MINISTÉRIO DO  
TRABALHO E EMPREGO**

**Brasília – DF**  
**2011**



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**

**MARIA APARECIDA DOS SANTOS FERNANDES**

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS  
AO PERFIL DE GESTORES ESTRATÉGICOS DO MINISTÉRIO DO  
TRABALHO E EMPREGO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Políticas Públicas de Trabalho, Emprego e Renda.

Orientadora: Prof. Doutora. Josivania Silva Farias

**Brasília – DF**  
**2011**

## AGRADECIMENTOS

*Acima de tudo a Deus, soberano, todo poderoso, infinito em amor e misericórdia. “Por que até aqui me ajudou o Senhor”.*

*Em especial, à minha amada mãe Clarice (em memória), que sempre acreditou em mim, me amou incondicionalmente, me deu asas para voar e raízes para saber voltar, e que infelizmente partiu antes da conclusão deste trabalho, deixando inenarrável saudade em meu coração. Ao meu pai Carlos, que assim como a mamãe sempre me ensinou que o maior tesouro que se pode possuir é o estudo e a educação.*

*Ao meu amado e valoroso marido Chandre e aos meus adorados filhos Gabriel Arthur e Rafael Carlos, por estarem sempre ao meu lado, doando amor, carinho e paciência, essenciais para a realização de minha especialização.*

*Ao meu único e querido irmão, por tudo que vivemos e pelo incentivo em meu crescimento.*

*À minha orientadora, professora Doutora Josivânia Silva Farias, pela entusiástica dedicação, pela valiosa colaboração e por compartilhar seus conhecimentos generosamente, fundamentais para a conclusão desta monografia.*

*Aos meus colegas de curso, em especial ao Valdir Cotrim pela troca de experiências, sem as quais a conclusão deste trabalho se tornaria mais difícil.*

*Aos meus amigos e familiares que aceitaram com resignação minhas ausências em nossos prazerosos encontros, em prol deste estudo.*

*Ao amigo querido Luiz Eduardo Conceição, Coordenador-Geral de Recursos Humanos do MTE, que oportunizou e incentivou a realização de minha especialização.*

*Aos gerentes do MTE que participaram da pesquisa, sem os quais seria impossível a conclusão deste trabalho.*

*"A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso."*

*(John Ruskin)*

## RESUMO

Em decorrência das exigências trazidas pela globalização, os órgãos públicos foram obrigados a buscar a qualificação constante para continuarem acompanhando as tendências do mercado, onde o homem é visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança nas relações de trabalho e de modernização das organizações. Nesse contexto, o Ministério do Trabalho e Emprego se vê compelido a repensar a gestão por competências, onde as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento parecem não responder às novas demandas. A administração pública tem procurado acompanhar essas tendências por meio de ações como a publicação do Decreto nº 5.707/2006, na tentativa de reestruturar e modernizar a máquina administrativa, por meio da gestão por competências. Assim, este trabalho teve como objetivo diagnosticar competências gerenciais identificando em que medida os gestores estratégicos do MTE dominam e expressam a importância de tais competências no desempenho de suas atividades. O referencial teórico abordou as noções de competência; surgimento e evolução de conceitos sobre competências; gestão por competências; mapeamento de competências, identificação de *gaps* e competências gerenciais. Este estudo de caso é de abordagem quantitativa-descritiva e a coleta de dados foi feita por meio da aplicação censitária de questionário estruturado *on line*. A análise dos dados foi constituída por 103 questionários respondidos, o equivalente a 61,30% da população. Por meio da análise dos dados coletados, concluiu-se que o perfil sociobiográfico apresenta predominância do sexo masculino, quase a totalidade dos respondentes possui graduação e especialização, porém quase a metade nunca participou de curso de gestão e registra tempo de atividade de gestão no MTE com média acima de cinco anos. A pesquisa aponta que, após identificação dos *gaps*, há necessidade de desenvolvimento gerencial no tocante a competências relacionadas à gestão de resultados, desenvolvimento de pessoas e *feedback*, apontadas pelos gerentes estratégicos participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Competências; Competências Gerenciais; *gaps* (lacunas) de competências.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências para o profissional	24
Quadro 2 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis	31
Quadro 3 – Conceitos de Competências	33
Quadro 4 – Papéis e funções dos gerentes	41
Quadro 5 - Competências gerenciais	43
Quadro 6 - Processos e principais características do trabalho gerencial	44
Quadro 7 - Competências profissionais requeridas	45
Quadro 8 - Gerentes Estratégicos MTE	54
Quadro 9 -Dados dos participantes da pesquisa	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três abordagens da competência	22
Figura 2 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.	24
Figura 3 - As três dimensões da competência	25
Figura 4 - Ciclo de Vida das Competências	26
Figura 5 - A adequação homem-emprego	34
Figura 6 – Modelo de Gestão por competências	35
Figura 7 - Identificação da lacuna (gap) de competências	39
Figura 8 - Representação gráfica dos componentes das estruturas do Poder Executivo Federal	52

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Idade dos participantes da pesquisa	59
Gráfico 2 - Tempo de serviço dos participantes da pesquisa no MTE	59
Gráfico 3 - Atividade desenvolvida pelos participantes da pesquisa	60
Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes da pesquisa	60
Gráfico 5 - Área de Formação dos participantes da pesquisa	61



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Identificação de importância das competências na pesquisa.....	62
Tabela 2 - Competências consideradas mais importantes na pesquisa.....	63
Tabela 3 – Identificação de domínio das competências .....	66
Tabela 4 – Competências que alcançaram maior percepção de domínio .....	66
Tabela 5 – Domínio de Competências correlacionado com curso de gestão .....	68
Tabela 6 – Cálculo do <i>Gap</i> de Competências.....	70

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Competência .....	19
2.2 Surgimento e evolução de conceitos sobre competências .....	19
2.3. Gestão por Competências .....	30
2.4 Mapeamento de Competências.....	37
2.4.1 Identificação de <i>gaps</i> .....	38
2.5 – Competências gerenciais .....	39
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. Tipo de pesquisa .....	48
3.2. Caracterização da organização .....	48
3.3 Participantes da Pesquisa.....	52
3.4 População do Estudo .....	53
3.5 Instrumento de pesquisa .....	54
3.6 Procedimentos de coleta de dados .....	56
3.7. Análise dos dados coletados .....	57
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	57
4.1 Perfil Biográfico dos participantes da pesquisa.....	58
4.2. Grau de importância das competências gerenciais .....	61
4.3 Grau de Domínio das competências gerenciais .....	65
4.3 Estabelecimento de Gap .....	69
5. CONCLUSÕES .....	72
REFERÊNCIAS .....	74
APÊNDICE .....	79

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa discute a gestão por competências vivenciada pela Administração Pública Federal- APF e em especial pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.

Segundo Paz (2009), as transformações sociais, tecnológicas e econômicas que desencadearam mudanças que hoje caracterizam uma sociedade da informação e do conhecimento, exigem das organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, alta capacidade de adaptação e novos modelos de gestão. No setor privado, as inovações gerenciais avançam celeremente como um pré-requisito de sobrevivência das empresas diante da concorrência acirrada. No setor público, o desafio é transformar estruturas rígidas e hierarquizadas em organizações empreendedoras e adaptáveis às novas necessidades contemporâneas (GUIMARÃES, 2000).

Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisitar processos e formas de administrar pessoas no quadro de servidores (CARVALHO et al., 2009).

Os governos desempenham importante papel nas sociedades e economias. As expectativas dos cidadãos por bons serviços prestados pela APF e de criação de valor para o eficiente investimento dos impostos têm aumentado.

Nesse contexto, a APF precisa melhorar a capacidade, competência e eficiência das administrações do serviço público. Os esforços para atingir estas metas abrangem um vasto leque de questões, incluindo como organizar e reger a administração pública, como orçar, como usar tecnologias modernas de informação, como envolver os cidadãos e como cooperar com empresas privadas e organizações. Os resultados das atividades públicas são, em última análise, decorrentes do esforço e empenho dos servidores públicos na administração pública.

Segundo o relatório BRASIL 2010 da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), o desempenho, a eficácia e a eficiência dos servidores públicos se tornaram as principais preocupações para os governos. Adequadas práticas de gestão de recursos humanos são cada vez mais vistas como aspecto essencial na busca por um melhor desempenho, ou seja, foco maior sobre as competências dos servidores públicos.

As fortes restrições orçamentárias, associadas à já comentada necessidade de aumento da efetividade das competências de gestores que atuam no serviço público, requerem a adoção de ferramentas gerenciais adequadas à gestão de recursos humanos, a exemplo do que vem sendo adotado com mais vigor em empresas privadas, como forma de fomentar a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com a avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE, Brasil 2010, a gestão por competências pode ser uma forma eficaz de

definir as habilidades e comportamentos necessários para que as pessoas façam bem seu trabalho; conectar uma série de importantes atividades de gestão de recursos humanos para assegurar que uma organização é composta por pessoas competentes que atuam de forma eficaz (OCDE, 2010, p. 130).

As competências podem ser a base para integrar políticas de recursos humanos e práticas de gestão em torno de metas e do desempenho da organização. Isso é chamado de gestão estratégica de pessoas.

Segundo o mesmo relatório BRASIL 2010 da OCDE, pesquisas recentes revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas orientadas para maior eficiência e efetividade referem-se às resistências relacionadas não aos aspectos técnicos, mas às questões que remetem à postura gerencial e ao relacionamento no ambiente de trabalho. A postura gerencial abrange as questões relacionadas às habilidades e atitudes no trabalho. Portanto, refere-se ao desenvolvimento de competências. Segundo Katz (1997, p.269), “competência gerencial é o primeiro passo para determinar as habilidades, as aptidões, as capacidades necessárias para o gerente agir efetivamente em períodos de (re)orientação e pós (re)orientação. Os fatores que contribuíram para o sucesso no passado podem representar fracassos no futuro”. Argyris (1994) refere-se a esse último conceito como incompetência hábil<sup>1</sup>.

Assim, a implementação das técnicas e operações exigidas pelas novas formas de gerenciamento (Qualidade Total, Reengenharia, *Just-in-Time* etc.) são mais facilmente desenvolvidas que as questões relacionadas às novas habilidades (formação) e posturas das pessoas (ações observadas no ambiente de trabalho) perante esse processo (SWIERINGA; WIERDSMA, 1992).

Essas novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, que é a necessidade de participação mais efetiva dos gestores e servidores tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências. Portanto, a mudança referida é mais profunda e não transitória como aquelas relacionadas a novas técnicas ou operacionalização de ferramentas, ou a “modismos”. Esse tipo de mudança é observado quando existe uma mudança na atitude das pessoas (ações que agregam valor às atividades e aos processos de trabalho). A mudança de atitude refere-se ao “querer fazer” (BOOG, 1995). Conforme Argyris (1994, p.7), “a mudança de atitude é considerada por pesquisadores e praticantes o primeiro critério de efetividade para o

---

<sup>1</sup> A incompetência hábil se estabelece porque sempre que se é habilidoso em algo, age-se de forma automática, sem questionar o que se faz, ou o porquê. Simplesmente, acredita-se que aquilo é o certo, sem prestar atenção às ações.

desenvolvimento organizacional”. Sendo assim, torna-se necessário refletir sobre a necessidade de uma nova visão do papel que as pessoas representam na organização e sobre as novas competências gerenciais que ofereçam suporte a esse tipo de mudança.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Alguns fatores impulsionaram a necessidade do desenvolvimento de competências no serviço público. Entre eles destacam-se o desejo de imputar valores e habilidades gerenciais especialmente entre altos servidores públicos, usando os modelos que definem a competência genérica de liderança e as competências de gestão que os gerentes seniores devem ter. Essa foi, por exemplo, uma das razões para a introdução de gestão por competências no serviço civil do Reino Unido na década de 1980 (FARNHAM; HORTON, 2002)

As competências são muitas vezes percebidas como uma ferramenta para gerir mudanças – por exemplo, para criar um entendimento comum sobre questões como foco em resultados e orientação para o cliente - e introduzir formas mais flexíveis de trabalho no serviço público.

Tem sido importante a utilização de competências para melhorar o planejamento da força de trabalho e os processos de recrutamento e seleção, tornando essas atividades críticas baseadas em uma análise das competências necessárias aos serviços públicos. Por exemplo, o GPEEC (*Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences*) (Planejamentos da Força de Trabalho, Trabalhadores e Competências), uma iniciativa no serviço público francês, introduziu a noção de competências pela primeira vez, em 2005. Isto levantou a questão de como os métodos de recrutamento podem ser adaptados para incorporar competências sem abandonar o princípio básico da seleção por meio de concursos.

A gestão por competências também se expandiu na medida em que os serviços públicos passaram a enfatizar a melhoria das competências de seus trabalhadores, no desenvolvimento profissional contínuo e na aprendizagem ao longo da vida. De fato, um dos usos mais comuns é assegurar que a formação e o desenvolvimento estejam direcionados nas necessidades de desenvolvimento de negócios da organização, com vistas a estabelecer uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos.

Outro fator de necessidade do desenvolvimento de competências no serviço público foi a disseminação da gestão por desempenho no setor público. Competências podem ser desenvolvidas e gerenciadas como forma de definir o que se configura um desempenho satisfatório e quais competências os servidores precisam ter para desempenhar bem o trabalho, embora possa haver problemas como resistência à mudança, falta de cultura organizacional, entre outros, para a utilização de competências de forma eficaz.

O governo federal brasileiro recentemente introduziu a gestão de competência como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público, por meio da publicação do Decreto nº 5.707, de 2 de fevereiro de 2006, que definiu as diretrizes para os institutos federais de desenvolvimento de executivos de gestão e inaugura o conceito de administração baseada em competências. O referido Decreto instituiu na Administração Pública a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, cujas finalidades são: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A gestão por competências no Brasil está sendo inicialmente abordada com vistas a reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para inculcir uma cultura de desenvolvimento contínuo.

Observa-se que desde o ano de 2009 o MTE passa por um processo significativo de mudança na condução da política de pessoal, decorrente da substituição de dois terços da força de trabalho, até então composta por trabalhadores terceirizados. Mais que o cumprimento do Termo de Conciliação Judicial, firmado entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Advocacia-Geral da União e o Ministério Público do Trabalho, essa substituição configurou-se em uma aposta da Administração do MTE para o fortalecimento do Estado Brasileiro - condutor de políticas de trabalho, emprego e renda, na busca por um país mais justo e democrático.

A substituição implicou no provimento de 2.122 novos cargos de Agente Administrativo, Administrador e Economista, em âmbito nacional. Contudo, dados atualizados em março de 2011, apontam para um cenário de grande *turnover* de novos servidores, uma vez que o índice de rotatividade supera 70% das vagas, em âmbito nacional, ou seja, já houve convocação dos candidatos classificados além do número de vagas inicialmente estabelecidas. Essa rotatividade, certamente impulsionada pela defasagem remuneratória da atual carreira, traz como prejuízo a dificuldade de consolidar os processos de capacitação, refletindo na dificuldade de melhoria do atendimento à sociedade.

Salienta-se que o reingresso de servidores anistiados, ocorrido a partir de 2009 no MTE, também contribuiu para a radical mudança no perfil do servidor do Ministério. Observa-se assim que são recepcionados, de um lado, jovens com a faixa etária 20-25 anos, com uma bagagem acadêmica elevada, entretanto sem muita experiência de trabalho (muitas vezes ocupando o primeiro emprego) e de outro lado constata-se que os anistiados

reintegrados ao serviço público com faixa etária 40-60 anos chegaram, em sua maioria, desatualizados da nova tecnologia empregada e da atual realidade do mundo do trabalho.

Ressalta-se que a ambientação, a capacitação, a avaliação de estágio probatório e a avaliação de desempenho dos novos servidores exigirão dos gerentes do MTE maior atenção à gestão de pessoas.

Considerando o capital humano como o de maior valor da APF, surge a necessidade de mapear competências gerenciais que devem estar bem definidas para a edificação de uma construção sólida apoiada no conhecimento, habilidade e atitude dos gerentes.

As novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, que é a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, o desenvolvimento de competências.

Sendo assim, torna-se recomendável refletir sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e sobre competências gerenciais que ofereçam suporte a esse tipo de mudança, corroboradas pelo contido no citado Decreto nº 5.707/2006.

No âmbito do MTE é premente a necessidade de capacitar seu corpo funcional, em atendimento ao estabelecido no Decreto nº 5.707/2006. Além do cumprimento do normativo legal, existe a necessidade de contínuo investimento no capital intelectual de sua força de trabalho, por meio de qualificações a serem oferecidas, em especial aos gerentes estratégicos, responsáveis pela condução dos grandes avanços propostos pela gestão por competências. Contudo, compromete a identificação dessas necessidades de qualificação se não houver clareza na importância e no domínio de competências atribuídas pelos gerentes. Considerando a ausência de mapeamento de competências no órgão, surge o seguinte questionamento: **Existem ‘gaps’ entre domínio e importância de competências gerenciais que podem ser identificados junto ao corpo de gestores estratégicos do MTE?**

Sendo assim, mapear as competências necessárias aos gerentes estratégicos para o desempenho de suas atribuições, é essencial para a promoção de implementação de uma nova cultura de gestão de pessoas no MTE, especialmente pela necessidade de alinhamento de competências existentes com aquelas que precisam ser desenvolvidas.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar competências gerenciais identificando em que medida gestores estratégicos do MTE dominam e expressam a importância de tais competências no desempenho de suas atividades.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o perfil biográfico e profissional de gestores estratégicos no MTE;
- Identificar em que medida gestores estratégicos atribuem importância às competências gerenciais necessárias no desempenho de suas atividades;
- Identificar em que medida os gerentes estratégicos expressam domínio de tais competências no desempenho de suas atividades;
- Estabelecer o *gap* entre as competências necessárias ao desenvolvimento de atividades de gestão estratégica no MTE.

## 1.3 Justificativa

As últimas décadas do século XX foram marcadas por rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que transformaram o mundo do trabalho, das empresas e, conseqüentemente, das pessoas. Essa época foi marcada por uma ampla generalização de projeções e previsões sobre os futuros acontecimentos do século XXI, onde a gestão das empresas foi fundamental na reformulação do ambiente dos negócios, das novas configurações organizacionais e do perfil do gestor frente a essas transformações (RUAS, 2000, apud CAMPOS, 2006).

Diante das exigências trazidas pela globalização, as organizações foram obrigadas a buscar o crescimento para continuarem competindo no mercado, onde o homem é visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança nas relações de trabalho e de modernização nas organizações. Esse novo modelo de gestão aponta uma ênfase maior nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a acirrada competitividade leva as empresas a buscarem profissionais cada vez mais capacitados, aptos a enfrentar as ameaças e a identificar as oportunidades de mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nas organizações governamentais, por uma questão de adaptação ao momento de transformação, ocorreram mudanças significativas nas formas de trabalho, onde foram



abolidas tradicionais e conservadoras práticas até então implementadas para dar lugar a novas e modernas tecnologias e estruturas organizacionais.

Segundo De Masi (1999), apud Campos (2006), a ciência organizacional foi a que mais contribuiu para o progresso humano no século XX. Com o seu desenvolvimento, foi possível o fortalecimento de cada atividade, cognitiva e operacional, numa dimensão inexistente em todas as épocas anteriores da história, dentro e fora das organizações (DE MASI, 1999, p. 184).

Para De Masi (1999), apud Campos (2006), o *management*<sup>2</sup> foi o grande responsável pela alavancagem dos empreendimentos no século XX. Ele trata a situação da seguinte forma:

Foi o *management* que introduziu as novas tecnologias nos locais de trabalho, nas casas, nas diversões. Foi o *management* que criou as empresas-rede, as multinacionais, os distritos industriais, a globalização da economia, dos gostos, do consumo. Bem ou mal, os homens da organização mudaram o mundo no século XX muito mais do que os políticos, os padres, os militares ou os juristas (DE MASI, 1999, p. 185).

Nessa perspectiva, os órgãos públicos federais, como é o caso da instituição em estudo, têm sido obrigados a cumprir as exigências das políticas públicas implementadas pelo governo federal visando ao cumprimento de programas voltados para as finalidades de cada órgão. Tem sido cada vez mais forte a pressão dos órgãos federais de controle para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Um dos assuntos que mais chamou a atenção no início deste século foi a perspectiva das competências do administrador público frente a um ambiente em constante transformação. Segundo Ruas (2000, p. 2), “foram muitas as páginas dedicadas ao administrador, estabelecendo, em seu conjunto, um amplo debate acerca das competências ‘necessárias’ ao gestor a fim de conduzir a organização a um bom desempenho, num ambiente instável e em transformação”.

Mesmo havendo muitos estudos sobre o trabalho do administrador (RUAS, 2000), ainda há lacunas a serem preenchidas, principalmente nas organizações públicas, onde muitos profissionais foram admitidos sem os critérios mínimos exigidos para exercer satisfatoriamente as atividades do cargo para o qual foram contratados. Contribui também para essa situação a dificuldade dos gestores em promover ações de Treinamento e Desenvolvimento (TD&E) para desenvolver nos gerentes as competências essenciais às funções em que estão investidos.

Reconhecer a dimensão social e institucional do quadro de pessoal do órgão é, antes de tudo, o mecanismo mais eficaz para que as políticas públicas alcancem o seu verdadeiro objetivo.

---

<sup>2</sup> Gestão, Gerência, Administração.

O estudo proposto acrescentará conhecimento ao Ministério do Trabalho e Emprego por meio de identificações de gaps existentes entre os gerentes estratégicos do MTE. O resultado da pesquisa, evidenciado pela análise dos dados obtidos, será um valioso instrumental para o direcionamento nas propostas de ações de capacitação e qualificação do corpo gerencial estratégico do MTE, com vistas ao estabelecimento de gestão por competências no órgão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo discute as noções de competência; surgimento e evolução de conceitos sobre competências; gestão por competências; mapeamento de competências, identificação de *gaps* e competências gerenciais a fim de dar suporte teórico às análises que serão realizadas posteriormente à atividade empírica.

### **2.1 Competência**

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar mudanças, o estudo de competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação ao trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Apesar de a noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade.

A seguir, apresentam-se o surgimento e evolução dos conceitos de competência; as diferentes abordagens; críticas e reflexões. Para Boterf (1999) trata-se de um conceito em construção.

### **2.2 Surgimento e evolução de conceitos sobre competências**

No fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Posteriormente, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

Com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Muitos autores procuraram

criar definições para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. Gilbert (1978), por exemplo, destaca que a competência é expressa em razão do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho, enquanto Durand (2000) enfatiza os elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, as habilidades e as atitudes da pessoa.

Passada a revolução industrial e a expansão do sistema de produção capitalista, em plena vigência do pós-fordismo (LOIOLA et al., 2004, p.110-111), competência passou a ser encarada como adjetivo qualificante atribuído à pessoa capaz de realizar determinado trabalho. Embora o conceito dessa corrente de pensamento seja facilmente compreendido, acaba por restringir o termo competência à esfera material e produtivista do trabalho.

Não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras é possível perceber a existência de duas correntes teóricas, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação. A segunda, representada sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Le Boterf (2003) defende que, por abarcar conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência é algo que pressupõe um contínuo movimento, uma mobilização constante de diversos saberes para aplicação a uma situação específica. Segundo esse autor, a competência é sempre uma “competência para” alguma coisa.

Assim, para ser competente o profissional necessita, além de conhecimentos, de habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas atividades. Portanto, os processos de qualificação não conduzem, por si só, ao aumento da competência dos profissionais. Em outras palavras, o profissional deve possuir atitudes e habilidades que o façam mobilizar os seus conhecimentos, no momento exato, para a consecução de determinado objetivo e/ou para a resolução de um problema específico.

Para Zarifian (2001, p. 69-70), a competência

é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (...) Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria.

Essa definição introduz dois novos quesitos ao conceito de competência: a necessidade de uma iniciativa por parte do profissional e a consciência de sua responsabilidade com as situações impostas por seu trabalho. O indivíduo competente não pode ser apático diante das situações, não pode simplesmente responder automaticamente e da mesma forma a situações

diferenciadas. O mundo moderno impõe que o bom profissional assuma a consequência por seus atos, sendo responsável por todas as situações com as quais se depara. Além disso, tomar iniciativa pressupõe uma atitude pró-ativa do profissional, agindo antes mesmo que a situação se apresente (ou se agrave).

Na metodologia de desdobramentos de competências, desenvolvida por Gramigna (2002) é utilizada a metáfora da “árvore de competências”. Nesse caso, o desenvolvimento de competências individuais pode ser comparado ao processo de crescimento de uma árvore, onde:

- **a raiz** corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as **atitudes**. O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho;
- **o tronco** corresponde aos **conhecimentos** ou ao conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior o conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios profissionais;
- **a copa** (com seus frutos, flores e folhas) corresponde às **habilidades**. Para a autora, ter uma habilidade é agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Zarifian (2001) conceitua competência sob três abordagens distintas e simultâneas: na primeira abordagem, sociológica, o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

A segunda abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, e competência é um entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Na terceira abordagem, oriunda da psicologia cognitiva, Zarifian (2001) define competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidade, como demonstrado na Figura 1.

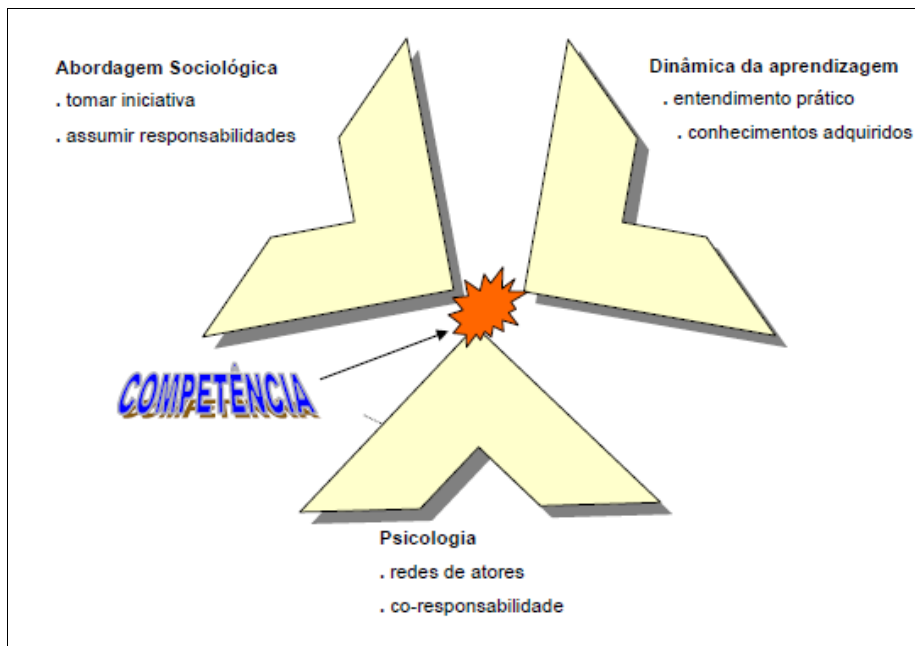


Figura 1. As três abordagens da competência  
 Fonte: baseado em Zarifian (2001)

Em resumo, segundo Zarifian (2001) competência é a tomada de responsabilidade de um indivíduo ou grupo sobre uma situação profissional que ocorre com sucesso. É o papel do indivíduo e não da hierarquia. É uma postura de ser responsável e assumir o risco de não ser competente. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas, refletindo sistematicamente diante de situações de trabalho variadas e parcialmente imprevistas.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência vem sofrendo mutações em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva, da intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho e das relações de trabalho, resultantes dos processos de globalização.

Essas mudanças podem ser administradas, mas exercerão impacto sobre as empresas, de maneiras diferentes, que deverão permanecer atentas às transações internacionais e às alianças temporárias, encarar a velocidade como uma questão importante e reavaliar o modelo empresarial usado para atender às exigências da nova economia (PRAHALAD, 1999).

Perrenoud (1999, p. 7), define competência como “a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), apud Vieira e Garcia (2004, p.15),

o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade. Dessa perspectiva, destacam a importância de se gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações, para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular livremente. Gerir o conhecimento numa organização, pois, implica em criar um ambiente de

aprendizagem contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.

Assim, para que uma situação seja tratada da melhor forma possível, é preciso colocar em prática e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos (PERRENOUD, 1999).

Com relação aos recursos disponíveis, para Perrenoud (2001), a competência pode ser compreendida como:

[...] a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura (PERRENOUD, 2001, p. 21).

Segundo Brandão (1999), a competência é o resultado ou efeito da aplicação de qualificações do indivíduo no trabalho, sendo esse resultado o próprio desempenho do indivíduo no trabalho, que representaria a sua própria competência ou uma medida desta. Para esse autor, competência é ação e resultado.

Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 241), consideram que a competência quando usada em um sentido mais restrito aos ambientes de trabalho “envolve tanto o resultado como o desempenho esperado, assim como o conjunto de qualificações necessárias ao seu alcance”.

A noção de competência reporta-se ao processo de aquisição de conhecimentos fundamentando suas análises na psicologia da aprendizagem, embora também utilize teorias de outras áreas do conhecimento. Parece que essa noção, ao buscar justificção científica, tende a imbuir-se de uma pretensa neutralidade, já que centra seu foco no desenvolvimento de atitudes comportamentais e intelectuais e desvincula a formação profissional das relações contraditórias entre capital e trabalho.

Nesse sentido, para Fleury e Fleury (2001), sob a ótica da organização, as competências devem agregar valor tanto para a organização quanto para o indivíduo. Para a organização agrega o valor econômico; para o indivíduo, agrega valor social, conforme demonstrado na Figura 2.



Figura 2 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Assim, para Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os significados dos verbos expressos neste conceito são esclarecidos no quadro 1 a seguir (inspirado na obra de Le Boterf) e propõe algumas definições.

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1 - Competências para o profissional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Observa-se que as características da competência, no que se referem ao desenvolvimento intelectual proveniente da aquisição de conhecimentos, qualidade de vida, relações sociais e grau de instrução, não se opõem à noção de qualificação profissional, mesmo porque, a qualificação não é um conceito estático e evolui no decorrer da história.

Durand (1998 e 1999) conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, acrescentando, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação



de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho. A Figura 3 demonstra a abordagem de Durand (1999).

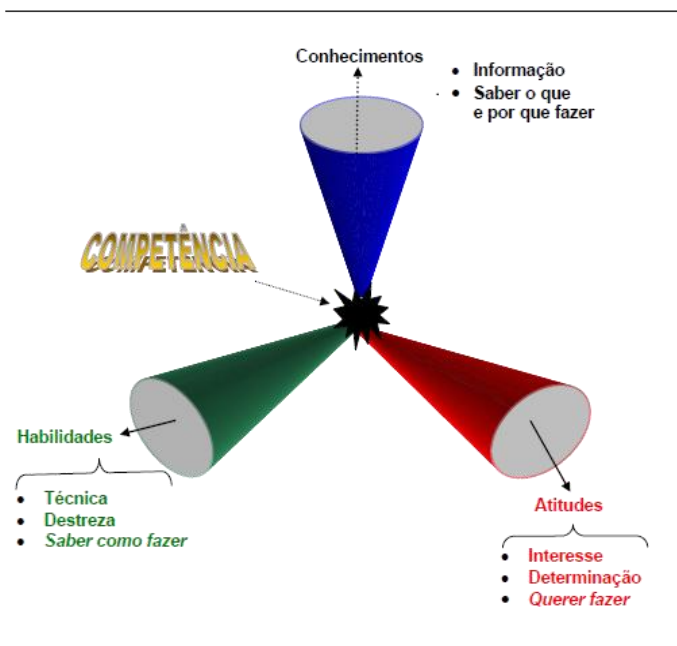


Figura 3. As três dimensões da competência  
Fonte: Durand (1998)

Para Durand (1999), o conceito de competência desdobra-se, conforme se verifica a seguir, em:

- **Conhecimento:** refere-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo da vida, correspondendo a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo;
- **Habilidade:** relaciona-se à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, utilizando-o em uma ação para o alcance de um objetivo específico;
- **Atitude:** relaciona-se a aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho, implicando em um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em relação aos outros.

Sparrow e Bognanno (1994), considerando a dinâmica do ambiente organizacional sobre a qualificação profissional, propõem a classificação das competências de acordo com sua relevância e sua importância em um determinado contexto ao longo do tempo. Segundo esses autores, as competências se comportam em termos temporais, em ciclos de vida, de acordo com as inovações tecnológicas e as mudanças na estratégia corporativa.

Sparrow e Bognanno (1994) classificam as competências em quatro categorias:

- **Emergentes:** são competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa.
- **Declinantes:** são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho.
- **Transicionais ou Transitórias:** competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização. São, porém, fundamentais para a gestão de processos de mudança.
- **Estáveis:** são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente. Representam o cerne dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo. Devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Para Sparrow e Bognanno (1994), a abordagem do ciclo de vida permite uma vinculação entre o desenvolvimento de competências e os processos de mudança organizacional, uma vez que esses processos podem ser direcionados de áreas de competências declinantes para áreas de competências emergentes. Dessa forma, a organização e seus colaboradores podem adotar uma atitude proativa desenvolvendo, no presente, competências que terão relevância no futuro.

A Figura 4 ilustra a abordagem de Sparrow e Bognanno (1994):

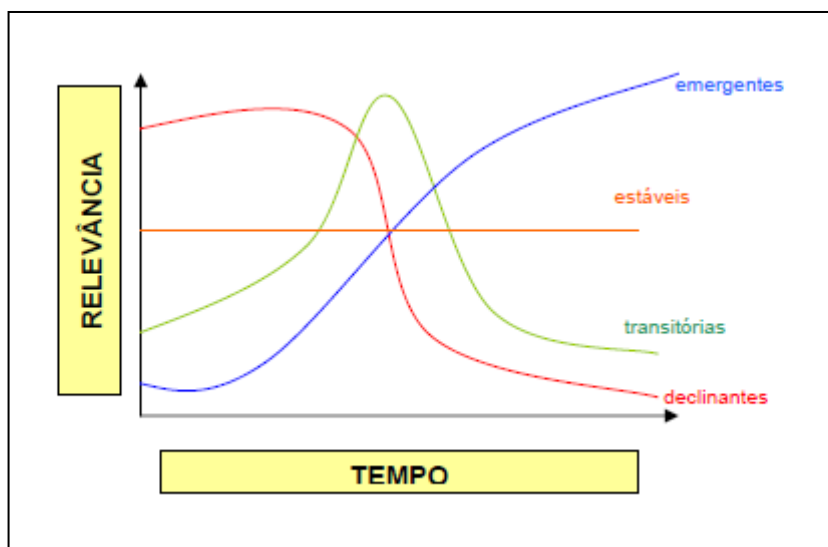


Figura 4. Ciclo de Vida das Competências  
Fonte: Sparrow e Bognanno (1994)

Nos últimos anos, além das vertentes de autores norte-americanos e franceses, uma terceira vertente tem obtido destaque à medida que busca adotar uma perspectiva integradora,

procurando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Sob essa perspectiva, de abordagens cognitivistas, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Segundo Carbone et al. (2005), definições como esta parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou no âmbito de uma estratégia organizacional.

As competências humanas, então, são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais deparam (ZARIFIAN, 1999). Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, agregam valor, econômico ou social, a indivíduos e organizações, posto que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes e organizações.

Esse conceito, além de sugerir a complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes, mostra que a aplicação destes três elementos no trabalho gera um desejado desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000). Por sua vez, esse desempenho é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), de tal forma que o desempenho competente possui valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha.

Ao definir o termo competência, Bertrand (2005) trata de sua distinção em relação à qualificação. Para esse autor, competência está associada à capacidade individual para desempenhar uma função ou para realizar uma tarefa, enquanto qualificação alcança a noção mais geral em relação ao trabalhador e sua posição social, principalmente com relação a um sistema de classificação profissional. Dessa forma, enquanto qualificação refere-se à capacidade potencial de um indivíduo detentor de certa formação e experiência, de caráter duradouro, competência diz respeito à capacidade real de ação frente a um determinado

objetivo, em um determinado contexto organizacional e, por isso mesmo, tem caráter transitório.

A competência constitui, portanto, um conceito complexo e multifacetado, podendo ser analisado sob diferentes perspectivas. Algumas teorias e pesquisas advindas da Psicologia Social e Organizacional podem ajudar a compreender vários elementos que compõem esse conceito e as relações existentes entre eles.

Algumas discussões da área de Psicologia Social e Organizacional buscam utilizar o conhecimento sobre os elementos constitutivos de uma ação para interpretá-la ou predizê-la, isto é, procuram avaliar o papel de fatores que contribuem para um comportamento ou resultado. Sobre isso, Vonk (1998) esclarece que, para fazer inferências sobre o comportamento de uma pessoa, é preciso analisar as possíveis causas desse comportamento, e Bandura (1969) explica que a ação realizada pelo indivíduo pode ser determinada tanto por condições ou estímulos externos quanto por fatores intrínsecos ao sujeito.

Segundo Heider (1958), o resultado de uma ação depende de aspectos disposicionais, propriedades que dispõem as pessoas, sob certas condições, a se comportarem de determinada maneira, e situacionais, que dizem respeito a propriedades mais variáveis, presentes no ambiente, que influenciam a coordenação entre o resultado e as propriedades disposicionais do indivíduo, visto que podem aumentar ou reduzir a possibilidade de a pessoa manifestar suas capacidades. Também explica, ainda, que a disposição da pessoa para a ação pode ser determinada por dois elementos: um fator de poder (capacidade) e um fator motivacional. A capacidade é condicionada por conhecimentos e habilidades que tornam a pessoa capaz de realizar algo. O fator motivacional, por sua vez, refere-se aquilo que a pessoa tenta fazer (sua intenção) e a intensidade com que tenta fazê-lo (seu esforço).

Para Atkinson (apud MCCLELLAND, 1985), o fator motivacional constitui aquilo que influencia a tendência de uma pessoa adotar certo comportamento. A motivação, para ele, equivale à determinação do indivíduo na busca por um objetivo.

Capacidade e motivação são fatores necessários para determinar a ação, mas nenhum deles, isoladamente, é suficiente. Heider (1958) explica que, se uma pessoa tem capacidade, mas não tem motivação, ou vice-versa, não fará progresso na direção do objetivo. Os fatores “ser capaz” e “desejar” são vistos por esse autor como condições para a ação exitosa.

Nesse sentido, parece que conhecimentos, habilidades e atitudes, os três elementos constitutivos da competência, podem ser considerados propriedades disposicionais da pessoa, isto é, causas do desempenho ou da expressão de competências no trabalho.

De acordo com Durand (2000), o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”.

Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davis e Botkin (1994) e Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é oriundo da informação, que, por sua vez, é oriunda de conjuntos de dados, ou seja, dados são séries de fatos ou eventos isolados. Informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações, reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo preexistente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Para Bloom et al. (1979) e Gagne et al. (1988) o conhecimento representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, isto é, algo armazenado na memória da pessoa por meio de processos psicológicos de aquisição e interpretação de informações.

A **habilidade**, por sua vez, refere-se ao saber como fazer algo (GAGNE et al., 1988) ou a capacidade pessoal de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Essa dimensão está relacionada à capacidade de processamento cognitivo, ou seja, a capacidade de processar informações (como relacionar ideias, reorganizar esquemas e derivar implicações lógicas a partir de regras gerais) para resolver problemas ou para lidar com determinada situação (PRIMI et al., 2001).

Segundo Bloom et al. (1979), uma definição comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular (BLOOM et al., 1979; GAGNE et al., 1988).

McClelland (1985) conceitua habilidade como um importante preditor do desempenho. Segundo este autor, a combinação da habilidade com os motivos da pessoa e fatores situacionais favoráveis explica grande parte do comportamento no trabalho.

Durand (2000) ao abordar as duas dimensões da competência (conhecimentos e habilidades) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade refere-se ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, a compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito. A associação de conhecimentos e habilidades, então, parece constituir o que Heider (1958) denomina capacidade. Esses elementos, portanto, são propriedades disposicionais, visto que dispõem as pessoas a se comportarem de determinada maneira.

A **atitude**, como terceiro elemento ou dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Embora algumas investigações não tenham conseguido verificar empiricamente as relações entre a atitude e o comportamento, sobretudo por dificuldades metodológicas (MARTIN-BARO, 1985), a atitude é tida conceitualmente como uma propriedade que influencia, em certa medida, o comportamento da pessoa. Sob essa perspectiva, Gagne et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por algumas atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição ou intenção, em relação à adoção de uma ação específica.

Esse componente da competência está relacionado a um sentimento ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. A atitude, então, refere-se ao que Heider (1958) denominou “desejar” e ao que Durand (2000) referiu-se como “querer fazer”.

Sansone (1986) entende a atitude como um componente da motivação intrínseca – aquela relacionada ao desejo, à disposição ou à satisfação pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza –, e estudos de McClelland (1985) apontam a motivação como um importante.

A atitude parece constituir o que Heider (1958) denominou fator motivacional, visto que influencia a tendência de a pessoa adotar determinado comportamento. Caracteriza-se, portanto, como outra propriedade disposicional do indivíduo.

Algumas pesquisas indicam que esses três elementos determinantes da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuem caráter complementar e interdependente, de forma que existe uma influência mútua entre eles.

### **2.3. Gestão por Competências**

A partir da década de 1990, a gestão de recursos humanos passa a estar alinhada às estratégias empresariais, incorporando o conceito de competências. Segundo Cardoso-Filho (2003), a gestão por competências pode ser percebida como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada em Recursos (*Resource-Based Management Theory*), segundo a qual os recursos internos da empresa, tais como os indivíduos que nela trabalham, são os principais determinantes de sua competitividade.

Segundo Rocha-Pinto et al. (2003), a gestão por competências é um tema relativamente recente no Brasil. Os autores destacam que a gestão por competências

pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e adote estratégias para identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne (1998, p. 23), “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência iniciando o debate acerca do tema competências”.

O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. O Quadro 2, a seguir, sintetiza esse construto.

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró -ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Quadro 2 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

Fonte: Adaptado de Wood e Payne, 1998, APUD Bitencourt, 2001, p.26

Boyatzis (1982) centralizava o seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados em uma concepção *behaviorista*. Seu modelo prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades.

Com base nesta construção inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram. O Quadro 3 apresentado a seguir busca analisar os diversos conceitos ligados à questão das competências e suas respectivas ênfases.

Autor	Conceito	Ênfase
1.Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4.Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5.Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
6.Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8.Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9.Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10.Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13.Durand (1998, p.3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”[1].	Formação e resultados
14.Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado.
Continua		



Autor	Conceito	Ênfase
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, valores e formação
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, comportamentos, resultados.
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> ( 2001, p 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Quadro 3 – Conceitos de Competências

Fonte: Bittencourt, 2001

O termo competência pode ser definido de várias formas. Mas alguns elementos são comuns a todos esses conceitos:

1. **Trabalho** – a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.
2. **CHA** – os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes aparecem em alguma medida nas definições.
3. **Imprevisibilidade e subjetividade** – essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem

preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

Alguns autores destacam a dimensão organizacional ou institucional da noção de competência. As competências organizacionais podem ser entendidas como os atributos específicos de uma organização que lhe permitem atingir seus objetivos estratégicos (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Não seria a simples soma das competências individuais de cada funcionário, pois incluiriam aspectos de gestão organizacional e de conformidade com a missão (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006). No setor público, as competências organizacionais ultrapassariam as competências legais definidas no momento de constituição de uma organização pública: as competências legais, presentes em decretos e regimentos, são o ponto de partida, mas as competências organizacionais iriam além, fazendo frente às novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo.

No modelo de competências, uma parte do desafio é adequar as características do indivíduo às características do posto de trabalho que ele ocupa ou pretende ocupar (ver Figura 5). Os processos de aprendizagem relacionados a essa realidade precisam ser reorientados para esse modelo. A aprendizagem precisa ser direcionada para a ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis.

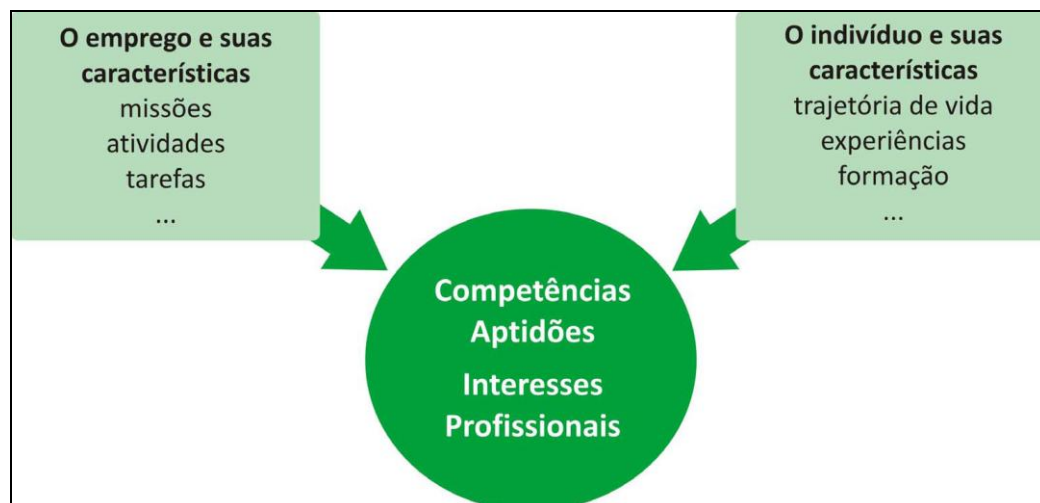


Figura 5 – A adequação homem-emprego  
Fonte: Batal (1997)

Na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva não mais se revelam suficientes para prover uma posição competitiva sustentável, sobretudo em face dos novos desafios sócio-econômicos, as organizações passam a encarar os indivíduos e suas competências como elementos centrais de diferenciação estratégica, passando a adotar

modelos de gerenciamento que conduzam ao melhor aproveitamento e aplicação das competências de seus trabalhadores (GUIMARÃES et al., 2006).

Segundo Carbone et al. (2006), a gestão por competências pode ser definida como o modelo de gestão destinado à melhor alocação dos recursos de uma determinada organização, com vistas ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências individuais, grupais e organizacionais que contribuam para o alcance efetivo dos objetivos estratégicos e que possam agregar valor a essa organização.

Bertrand (2005) indica que o interesse pela abordagem das competências como modelo de gestão justifica-se pela crescente busca de flexibilidade, com vistas à transformação das organizações, e pela procura de uma boa informação sobre o potencial de cada pessoa e sobre a individualização crescente da gestão de recursos humanos.

No âmbito dos órgãos integrantes da administração pública federal, a gestão por competências é definida como gestão da 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.

Por sua vez, conjugando desse entendimento, Brandão e Guimarães (2001) comentam que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, processo que esquematicamente pode ser representado pelo diagrama disposto na Figura 6.

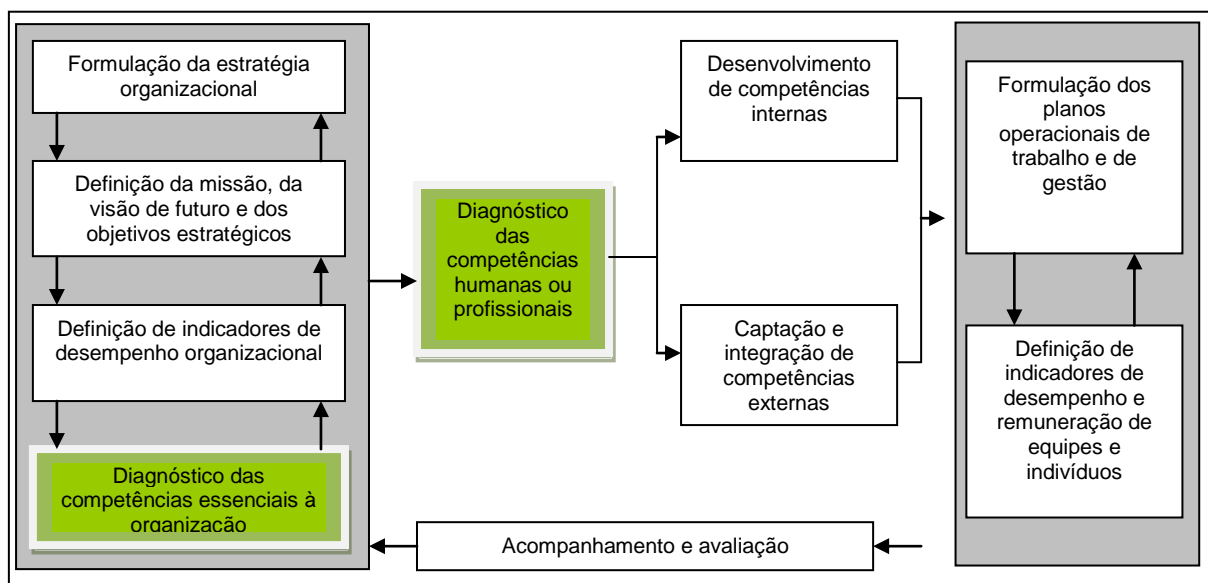


Figura 6 – Modelo de Gestão por competências  
Fonte: Guimarães et al., (2001), com adaptações.

Evidencia-se que o modelo de gestão por competências, segundo proposto pelos referidos autores, está inserido em um sistema maior da gestão organizacional. Isso porque parte da definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados, construídos para justificar e referendar a missão e a visão de futuro da organização, seguindo então para o mapeamento das lacunas de competências observadas, desencadeando no planejamento de ações de captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

O destaque na Figura 6, na cor verde, foi ressaltado pela importância do mapeamento de competências pessoais e institucionais para a análise dos dados e posterior identificação de *gaps* existentes entre os gerentes estratégicos do MTE, objeto de pesquisa deste trabalho.

Pode-se concluir ainda que, como demonstrado no diagrama, trata-se de um processo com duas características principais: a natureza dinâmica e a retroalimentação. A primeira pode ser explicada pelas constantes variações das demandas do ambiente em que estão inseridas as organizações, bem como dos sistemas de produção, exigindo frequente redefinição de cada etapa do diagrama. Já em relação à última, resta evidente que o modelo proposto pelos autores é retroalimentável, considerando que a aferição do ganho de desempenho obtido com a implementação de políticas de desenvolvimento e de aquisição de novas competências, sejam elas profissionais ou organizacionais, serve ao mesmo tempo como indicador para a redefinição dos objetivos estratégicos e para a readequação dos mecanismos de gerenciamento de competências.

Importante ressaltar que toda a discussão associada a esse modelo de gestão deve estar acompanhada da necessidade de readequação do papel organizacional. Como afirmam Guimarães et al. (2006), a modernidade da gestão por competências somente se concretiza em melhoria de performance, e como instrumento de valor diferencial em relação às demais organizações, se o contexto organizacional em que as competências são expressas ou requeridas, possuir razoável modernidade nas diversas dimensões: administrativa, cultural, política, econômica e tecnológica. Seria inócuo procurar instituir modelos de gestão por competências em organizações que não estejam preparadas para admitir a mudança de paradigma do contexto produtivo, em que o desenvolvimento do capital humano é ferramenta essencial para os arranjos produtivos.

O foco passa então a ser a transformação de empregados de tarefas em profissionais de processos, capazes de pensar e executar múltiplas tarefas, com foco no planejamento organizacional, repensando o papel dos empregados e gestores nessa nova organização, reinventando os sistemas de gestão, fazendo com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios, dando suporte às novas competências requeridas (GUIMARÃES et al., 2006).

No entanto, apesar de toda a discussão que tem envolvido esse modelo de gestão, algumas organizações têm restringido sua aplicação à identificação e ao recrutamento de profissionais dotados de conhecimentos, habilidade e atitudes requeridas para o alcance dos seus objetivos (GUIMARÃES et al., 2006). Dessa forma, acabam por não explorar todo o potencial desse modelo que, em uma análise mais abrangente, é capaz de transformar uma organização qualificada em qualificante do seu capital humano (ZARIFIAN, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

## **2.4 Mapeamento de Competências**

No modelo proposto por Brandão e Guimarães (2001), o diagnóstico das competências (mapeamento) é considerado etapa fundamental, subsequente à formulação dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que se torna subsídio para o planejamento de ações para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, principalmente por demonstrar o estoque das competências disponíveis na organização e aquelas que precisam ser desenvolvidas. Ainda segundo esses autores, o processo de mapeamento está inserido no contexto da gestão de desempenho, na medida em que é por meio da avaliação do desempenho funcional e organizacional, frente a determinadas situações, que poderão ser mapeadas as competências necessárias à melhoria desse desempenho (funcional e organizacional).

Segundo Brandão e Bahry (2005), o mapeamento tem entre os objetivos a identificação das lacunas de competências - *gap*, ressaltando a diferença entre as competências necessárias para a consecução das estratégias formuladas e as competências internas já disponíveis na organização. No contexto da maioria das organizações públicas, é comum vislumbrar a existência de *gaps* nos mapeamentos de competência. Em decorrência da velocidade das mudanças sociais e da diferenciação das necessidades organizacionais, associada à grande competitividade do mundo globalizado, é comum que essa lacuna (*gap*) seja bem acentuada. Isso traduz a deficiência que alguns arranjos organizacionais apresentam: as competências existentes são insuficientes, ou mesmo incapazes de alavancar a consecução de seus objetivos estratégicos. Não conseguem, assim, agregar valor ao negócio.

A esse respeito, Brandão e Bahry (2005) deixam claro que, em face da complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, cada vez mais novas competências são exigidas. Na ausência de ações periódicas de captação e desenvolvimento de competências, o *gap* tende a crescer. Reduzir essa lacuna, por meio de captação de competências externas ou desenvolvimento das internas, promovendo a equalização em relação às competências necessárias, é o que propõe esse modelo de gestão, do qual a etapa de mapeamento é o

termômetro indicador das ações voltadas para a redução das lacunas demonstradas. Segundo Guimarães et al. (2006), esse diagnóstico é útil para subsidiar o processo decisório organizacional a respeito de ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

#### 2.4.1 Identificação de *gaps*

Conforme sugerem Carbone et al. (2006), a operacionalização do mapeamento pode ocorrer por meio da análise de documentos que contenham a definição e a descrição dos objetivos organizacionais; de entrevistas (individuais ou coletivas) com pessoas ou mesmo grupos detentores de posições estratégicas nas organizações; e da aplicação de questionários. O uso dessas técnicas de pesquisa social pode ser assim justificado:

- **Análise documental:** fundamental para se conhecer a realidade da organização na qual se realiza o mapeamento, afirmam Guimarães et al. (2006). É nessa análise que o pesquisador compreende as características e regramento da organização estudada, abrangendo o plano diretor, o regimento interno, a estrutura organizacional e a natureza das atividades desempenhadas pelos trabalhadores;
- **Entrevistas:** traduzem a realidade não expressa na análise documental, permitindo uma análise qualitativa das percepções de vários atores de uma organização (GUIMARÃES et al., 2006);
- **Questionários:** agregam informações dos tópicos suprajacentes, ou seja, são estruturados em razão dos dados coletados no levantamento documental e nas entrevistas feitas para identificar competências relevantes (necessárias) para a organização.

A partir do referencial estratégico, a organização identificaria as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos. O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap*, ou lacuna, ou seja, as discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Posteriormente, elabora-se um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identifica-se o *gap* - ou lacuna - existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização, conforme ilustra a figura 7.

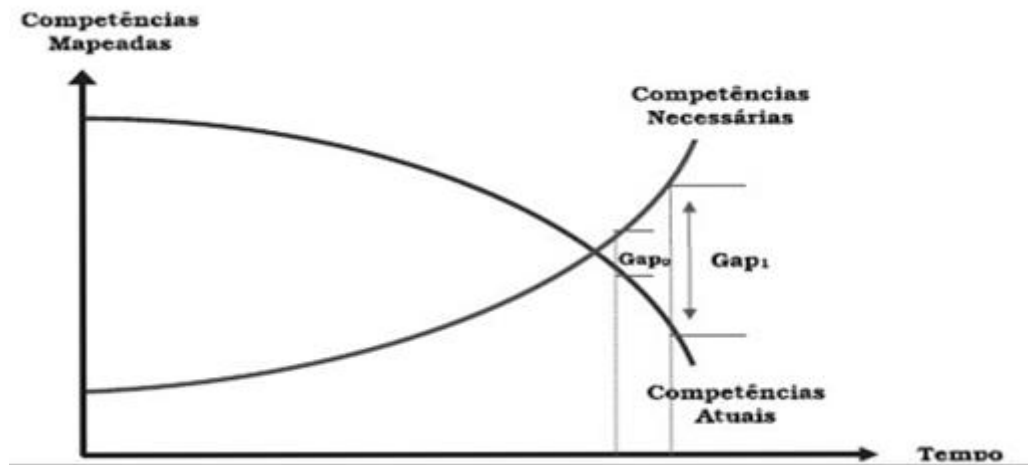


Figura 7 – Identificação da lacuna (*gap*) de competências  
 Fonte: Adaptado de Ienaga (1998) apud Bruno-Faria (2003)

O diagnóstico de competências individuais orientará os esforços empreendidos em capacitação, bem como nos processos de gestão do desempenho, dentre outros, pois evidenciando o *gap* ou lacuna de aprendizagem dos colaboradores sinaliza quais competências individuais devem ser desenvolvidas para sustentar as competências organizacionais. Para Stewart (1998, apud Bruno-Faria, 2003), com a gestão por competências "a ideia é que [a organização e seus profissionais] eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam.

## 2.5 – Competências gerenciais

Segundo Bitencourt (2003), apud Campos (2006), o cenário competitivo por que passam as organizações e a necessidade de desenvolver nas pessoas as competências gerenciais necessárias para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no seu ambiente faz com que muitas empresas comecem a repensar o atual modelo de gestão das competências, onde “as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento parecem não responder às novas demandas do mercado” (p.27).

Acompanhando essa tendência, muitas empresas, atentas à nova configuração dos mercados, perceberam que, aliado à atualização do parque tecnológico, o investimento na geração de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas competências gerenciais em seus colaboradores podem projetar a organização a conseguir vantagens competitivas únicas e ganhos até então não mensuráveis (DAVEL; MELO, 2005). Nesse sentido, os autores afirmam que:

Tal estratégia, plenamente alicerçada nos ativos humanos, revela que a capacidade de inovação está diretamente ligada às condições propiciadas pelas empresas ao processo de aprendizagem, como canais de comunicação abertos, incentivo ao

diálogo e ao trabalho em equipe e decisões compartilhadas, de forma a propiciar um campo de interação e fazer aflorar todo o potencial criativo dos indivíduos. Contudo, trata-se de processos e não de ações em curto prazo (DAVEL; MELO, 2005, p. 274).

Segundo Prahalad e Hamel (2005), as novas fontes de vantagem competitiva têm exigido das organizações mudanças cada vez mais rápidas, profundas e abrangentes. Em consequência, as organizações buscam “envolver e desenvolver as pessoas para que as mudanças requeridas sejam efetivas” (BITENCOURT, 2003, p. 135).

Nesse contexto, o papel e as funções dos gerentes são fundamentais no cumprimento dos objetivos organizacionais, pois eles têm a função de atingir os resultados por meio das pessoas. Segundo Davel e Melo (2005, p. 37), “os gerentes favorecem a execução de um trabalho em quantidade e qualidade suficientes para a manutenção da cooperação e a garantia da reprodução das relações sociais”.

Em várias pesquisas realizadas sobre as atividades dos gerentes, entre os anos de 1960 e 1970, Mintzberg (1973 apud DAVEL; MELO, 2005), a partir de suas observações, confirmou as conclusões de autores pioneiros que estudaram os trabalhos diários dos gerentes. Assim, o autor constatou que:

- o trabalho dos gerentes é realizado em um ritmo implacável;
- sua rotina do trabalho é repleta de ações breves, variadas e fragmentadas;
- os gerentes servem de ponte entre sua organização e as redes externas a elas; e
- também decidem sobre a utilização de seu próprio tempo.

As propostas resultantes destas observações foram agrupadas em três tipos de papéis e funções dos gerentes, quais sejam: papéis interpessoais; papéis informacionais; e papéis decisórios. Estes papéis dificilmente podem ser vistos de forma fragmentada (MINTZBERG, 1973 apud CAMPOS, 2006, p. 28).

O Quadro 4 demonstra os três papéis e funções dos gerentes com suas respectivas descrições.



<b>Papéis interpessoais</b>	
Símbolo	Representa a organização em todo tipo de cerimônia e contribui para a imagem da organização.
Líder	Serve de exemplo, motiva e mobiliza as pessoas na organização.
Agente de Ligação	Cria e mantém redes de informantes, participa de diferentes redes de informação, tanto dentro quanto fora da organização.
<b>Papéis informacionais</b>	
Observador	Busca e recebe informações relativas à gestão da empresa, ao conhecimento do seu ambiente ou ao impacto de suas atividades.
Difusor	Difunde os elementos pertinentes das informações recebidas e assegura-se de que as informações cheguem bem aos destinatários desejados.
Porta-voz	Propaga as informações de dentro para fora da organização.
<b>Papéis decisórios</b>	
Empreendedor	Está sempre à espreita de oportunidades de negócios na empresa e em torno dela.
Regulador	Enfrenta toda situação nova e organiza a reação e a adaptação da organização às situações difíceis.
Distribuidor de recursos	Distribui recursos, a fim de que cada um disponha dos meios necessários para cumprir bem suas tarefas na organização.
Negociador	Participa de algumas discussões, como representante de sua organização, com interlocutores externos.

Quadro 4 – Papéis e funções dos gerentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973 apud CAMPOS, 2006, p. 28)

Em vários estudos, pesquisas e contribuições realizadas na busca de um modelo de gestão que atenda às necessidades da empresa moderna, Dutra (2004), elencou as competências específicas fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais para o cumprimento de sua estratégia por meio daqueles que são imprescindíveis no âmbito organizacional – o gerente. Para o autor, as empresas perceberam que a moeda de troca mais valorizada atualmente é a do desenvolvimento contínuo de seus talentos.

A seguir o Quadro 5 relaciona essas competências e descreve cada uma delas de acordo com o resultado da pesquisa realizada por Dutra (2004).

Competências Gerenciais	Aspectos
Planejamento e Organização	Relacionam-se a organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes. Objetivam garantir qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.
Comunicação	Transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente; Saber ouvir e dar <i>feedback</i> <sup>3</sup> ; Utilizar eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa.
Negociação	Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando a benefícios para os envolvidos, buscando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados; Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.
Gestão do conhecimento	Reconhece em seu campo de atuação (a necessidade de) agregar valor ao processo de gestão do conhecimento, atuando sistematicamente na captura, criação, disponibilização, disseminação e aplicação de conhecimento no ambiente interno, bem como incentivando parceiros externos a gerar soluções e conhecimentos que se traduzam em resultados práticos para a organização.
Visão sistêmica	Envolve o entendimento de todo o negócio, da relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio; Busca resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica e social, integrando pessoas e recursos existentes nos ambientes interno e externo.
Capacidade analítica	Relaciona-se à responsabilidade pela captação e organização sistemática de informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação, através de análise, comparação e identificação de relações de causa e efeito e alternativas de soluções de problemas.
Relacionamento interpessoal/Articulação	Envolve o desenvolvimento de relações estratégicas e responsabilidade por utilizar redes de relacionamento ( <i>networks</i> ) na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.
continua	

<sup>3</sup> *feedback* (retorno de informação ou, simplesmente, retorno) é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

Competências Gerenciais	Aspectos
Multifuncionalidade	Envolve a mobilização de uma diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos, demandas ou outras modificações ambientais. É flexível em lidar com mudanças, fazendo-o de forma consistente ao investir no autodesenvolvimento.
Gerenciamento de projetos	Visa elaborar, estruturar, avaliar e controlar projetos, em termos de gerenciamento de tempos, recursos, resultados e definição de prioridades, de maneira integrada aos processos organizacionais em vigor.
Orientação para resultados	Atuação independente, ou envolvendo membros da equipe, voltada para os resultados e rentabilidade da empresa; Atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos.
Liderança	Delega a seus liderados, com precisão e limites adequados, missões e desafios, promovendo o acompanhamento e o apoio necessários para que eles alcancem os objetivos.
Visão estratégica	Visão global e de futuro, que permite identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa, no âmbito de sua área de atuação.
Inovação	Relaciona-se à gestão de processos de melhoria e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como a criação de indicadores específicos que permitam aproximar ao máximo o acompanhamento das melhorias implementadas.
Agente de mudança	Influencia e lidera processo de mudança e transformação organizacional, atuando de forma decisiva para o sucesso de sua implementação.

Quadro 5 – Competências gerenciais

Fonte: Adaptado de Dutra (2004 apud CAMPOS, 2006, p. 30)

Para Davel e Melo (2005, p. 326, apud CAMPOS, 2006, p. 30), “devido ao fato de o trabalho gerencial envolver um processo dinâmico e ser permeável às mudanças organizacionais, a identidade de ‘ser gerente’ é vulnerável a mudanças constantes”. Nesse sentido, o trabalho dos gerentes passa pelo exercício do poder e pela mediação de interesses, pois muitos passam por situações constrangedoras quanto às funções e aos papéis desempenhados. Assim, “por mais ambivalentes, contraditórios e instáveis que sejam os conteúdos do trabalho gerencial podem ser contemplados com base em cinco processos: atuação; interação; simbolização; dominação; e assimilação” (DAVEL; MELO, 2005, p. 325, apud CAMPOS, 2006, p. 30).

Segundo Campos (2006, p. 30) são processos difíceis de serem ordenados em sequência, haja vista que um não é obrigatoriamente consequência do outro, podendo até se

sobrepôr. O Quadro 6 apresenta os processos e principais características do trabalho gerencial, a partir das contribuições e dos estudos realizados por Davel e Melo (2005).

Processos	Características
Atuação	<p>Jornadas de trabalho compostas de ações breves, variadas, descontínuas e fragmentadas.</p> <p>Preferência por comunicações verbais (discussões informais, reuniões, conversas telefônicas, atividades sociais) e pela atuação direta, em vez de trabalho de reflexão e de meios.</p> <p>Busca de respaldo institucional em práticas de sucesso.</p>
Interação	<p>Criação e manutenção de redes de relações intra e extra-organizações.</p> <p>Construção de alianças com a equipe de trabalho e os pares, buscando resguardar seu espaço na organização.</p> <p>Relação multivariada com a equipe de trabalho.</p> <p>Dificuldade de conciliar vida profissional com vida familiar.</p>
Simbolização	<p>Delimitação, tradução, negociação e transmissão da realidade organizacional por intermédio da linguagem, de símbolos, de imagens etc., disponíveis a partir da história sociocultural da organização e do local em que se insere.</p> <p>O contexto sociocultural do Brasil fornece um repertório de recursos (conhecimento pessoal, proximidade pessoal, criatividade, improvisação, jogo de cintura, etc.) e regras (pessoalidade, cordialidade, autoritarismo, formalismo, imediatismo, etc.) aos gerentes.</p> <p>O contexto político (relações de poder) sustenta um campo mal definido de espaço de ação, favorecendo o desenvolvimento de ritos e símbolos que mascaram essa realidade.</p> <p>O contexto pós-moderno fornece imagens e símbolos do gerente como personagem flexível (por exemplo, homem-camaleão), que passa por processos identificadores cada vez mais efêmeros para se adaptar rapidamente (como o gerente minuto) aos modismos gerenciais.</p>
Dominação	<p>Validação dos interesses pessoais na arena dos jogos de poder organizacionais.</p> <p>Capacidade de desenvolver processos de mediação e de regulação de interesses divergentes.</p> <p>Defesa de um regime econômico que é dissimulado por meio de instrumentos ideológicos, embora o trabalho gerencial não se reduza à função de capital.</p>
Assimilação	<p>Mobilização de outros valores, agendas e preocupações para propagar, resistir ou circundar pressões projetadas para que suas ações sejam mais previsíveis e lucrativas.</p> <p>Sentimento de traição e de mal-estar.</p> <p>Aprendizagem e criação de novos conhecimentos, por intermédio, por exemplo, de processos de resolução de problemas.</p> <p>Experimentação e repasse do estresse oriundo do tipo de tarefa, da tensão entre a carreira e a vida privada, das relações com os outros, do modo de gestão e do contexto sociocultural.</p>

Quadro 6 – Processos e principais características do trabalho gerencial  
 Fonte: Davel e Melo (2005, p. 325-326, apud CAMPOS, 2006, p. 31)

Ao tratar da reforma gerencial da administração pública no Brasil, Bresser Pereira (1999) trata o ocupante de função de chefia como protótipo do administrador burocrático que precisa se transformar em gerente, ressaltando que o primeiro é uma categoria homogênea a ser superada.

Nesse sentido, Davel e Melo (2005) comentam que

[...] ao classificar o “burocrata” aquele que exerce um cargo de chefia, a abordagem da administração pública gerencial engessa e reduz a ação e o trabalho gerencial a uma única forma, oriunda daquela ligada ao tipo ideal weberiano. Daí o administrador burocrata ser considerado um mero cumpridor de regras impessoais,

reprodutor ou implementador de decisões tomadas em outras instâncias, dogmático e orientado por interesses próprios, enquanto o gerente seria o tomador de decisões, o empreendedor, orientado por resultados e pelo mercado, pragmático e estratégico, buscando sempre os melhores interesses de eficiência e eficácia da organização (DAVEL; MELO, 2005, p. 144).

Com base nos pressupostos da teoria da estruturação, Davel e Melo (2005) mostram que a ação gerencial na administração pública brasileira está realmente apoiada em características estruturais da nossa sociedade.

Nesse sentido, a preocupação é de definir políticas e ações administrativas suficientemente claras e transparentes, que busquem garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos pelo Estado seja minimamente atendido (BRESSER PEREIRA, 1999).

Segundo Kilimnik, Sant'anna e Luz (2005), as políticas de gerenciamento das organizações podem tornar fácil ou difícil o desenvolvimento de competências. Para esses autores, se torna extremamente necessária a adaptação das empresas ao novo mundo dos negócios, visando a uma modernidade que contribua para a efetiva utilização das competências de seus profissionais para o alcance dos objetivos organizacionais. A seguir, o quadro 7 demonstra as competências profissionais requeridas.

<b>Competências profissionais requeridas</b>	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
	Capacidade de trabalhar em equipe;
	Criatividade;
	Visão de mundo ampla e global;
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
	Capacidade de comunicação;
	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades;
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
	Capacidade de inovação;
	Capacidade de relacionamento interpessoal;
	Iniciativa de ação e decisão;
	Autocontrole emocional;
	Capacidade empreendedora;
	Capacidade de gerar resultados efetivos;
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	

Quadro 7 – Competências profissionais requeridas  
Fonte: Kilimnik, Sant'anna e Luz (2005, p. 9)

Essas competências, segundo Kilimnik, Sant'anna e Luz (2005), pretendem demonstrar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, inseridos na vida profissional do indivíduo, uma vez que o mercado exige cada vez mais um elevado grau do conjunto de competências profissionais.

A prática gerencial, portanto, envolve um processo dinâmico e está sujeita às mudanças organizacionais, pois é influenciada pelas políticas organizacionais assim como é capaz de influenciá-las (MARRA; MELO, 2005).

Para controlar a ansiedade por um desempenho de excelência e desenvolver a capacidade de lidar com as pressões do dia-a-dia, os gerentes precisam aprender a inovar constantemente e desenvolver continuamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, inerentes a um ser humano competente. Devem, portanto, “ser atores sociais, políticos, subjetivos e econômicos competentes” (DAVEL; MELO, 2005, p. 332).

De acordo com Costa (2004) quem tem competência interpessoal tem que saber ouvir o outro e colocar-se no lugar desse outro, a fim de compreendê-lo.

Segundo Caravantes (2002) uma das características fundamentais do gerente é a competência interpessoal, pois se o produto de seu trabalho visa o homem e é feito por meio de pessoas, o gerente deve desenvolver sua capacidade de relacionamento com os seus superiores, pares e subordinados, chegando ao ponto de empatia, ou seja, ser capaz de se colocar no lugar daqueles com quem se relaciona e *pensar* e *sentir* como eles, tendo papel central no método da comunicação não violenta.

A prática de relacionamentos com as pessoas refere-se à maneira como os gerentes transmitem as informações, procuram ouvir e compreender as necessidades de seus subordinados, bem como, dar o retorno necessário a estas necessidades, para com isso desenvolverem uma comunicação eficaz.

De acordo com Silva et al. (2000, p. 52)

a comunicação é um processo de interação no qual compartilhamos mensagens, idéias, sentimentos e emoções, podendo influenciar o comportamento das pessoas que, por sua vez, reagirão a partir de suas crenças, valores, história de vida e cultura.

Maxwel (2008, p.65) destaca que “a principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas”. Segundo o autor saber ouvir estabelece um vínculo de confiança que é o fundamento de todos os relacionamentos e por isso classifica que os melhores líderes são aqueles que sabem ouvir.

De acordo com Tanure (2007, p. 70) o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem a sua importância validada e maximizada quando consegue dar suporte ao tripé composto por desafios, gestão de riscos e experiências difíceis. No entanto, os mais importantes programas da área têm privilegiado, desde a década de 1990, as competências de gestão.

Para Mintzberg (1973), os papéis interpessoais (símbolo, líder e agente de ligação) são aqueles que existem como decorrência direta da capacidade de evitar e administrar conflitos, ser um líder eficaz e ter autoridade e *status* concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal e envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização.

Administrar conflitos e estar preparado para as pressões do dia-a-dia têm sido o grande desafio para os gerentes, pois pertence a eles a árdua missão de realizar a gestão de pessoas, em lidar com interesses divergentes, voltados para o trabalho em equipe, visando ao atingimento dos resultados organizacionais. Segundo Marra e Melo (2005), reconhecer as diferenças culturais entre as organizações e compreender a cultura e a realidade do contexto em que está inserido são aspectos cruciais ao sucesso das práticas gerenciais.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Utilizando-se do critério de classificação proposto por Vergara (2000) foi possível qualificar esta pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto à sua finalidade, a investigação caracteriza-se como descritiva, na medida em que contemplou a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo porque foi realizado um estudo de caso de abordagem quantitativa, cuja investigação empírica foi feita com gestores estratégicos do MTE. Foram coletados dados junto aos gerentes estratégicos do MTE, visando identificar a percepção deles acerca do grau de importância e domínio atribuído às possíveis competências relevantes para o desenvolvimento do papel ocupacional de gerência em suas unidades de trabalho. Configura-se também um estudo de caso, obtido por meio de detalhamento das observações incorporadas pelas percepções dos gestores estratégicos pesquisados do Ministério do Trabalho, podendo auxiliar o órgão em seu processo de gestão por competência, ou seja, a pesquisa foi circunscrita ao MTE.

A pesquisa teve abordagem quantitativa, em relação à natureza das variáveis, pois visou analisar o assunto por meio de coleta de dados junto aos gerentes estratégicos com a utilização de questionário estruturado e de escalas de avaliação.

#### **3.2. Caracterização da organização**

##### **3.2.1 Breve Histórico**

Com o advento da revolução de 1930, o primeiro ato de relevante alcance social foi a publicação do Decreto nº 19.433, de 16.11.1930, no qual foi criada a Secretária de Estado denominada Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio - MTIC, na gestão do presidente da república Getúlio Vargas. O órgão possuiu esta denominação no período de 16.11.1930 a 31.03.1964.

Durante a ditadura militar, em 04.04.1964, o órgão passou a ser denominado Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Com o advento da Nova República, mais uma vez, o órgão assumiu nova identidade e tornou-se Ministério do Trabalho, em 15.03.1985.

Nos anos seguintes durante o governo do então presidente Fernando Collor de Mello, em 15.03.1990 a 13.04.1992 voltou a ser denominado Ministério do Trabalho e Previdência



Social. Ainda no governo Collor, mudou sua nomenclatura para Ministério do Trabalho e da Administração Federal, no período de 13.04 a 07.10.1992.

Durante o governo do presidente Itamar Franco, em 08.10.1992, passou mais uma vez a ser denominado Ministério do Trabalho, assim reconhecido até 01.01.1999.

Finalmente, na mesma data (01.01.1999), o presidente Fernando Henrique Cardoso denominou o órgão como Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, vigente nos dias atuais.

Apesar de tantas nomenclaturas recebidas nos seus 80 anos de existência, observa-se na linha do tempo da história do MTE sua expressiva temporalidade, indício do grau de importância desta Pasta Ministerial para a nação brasileira, em especial para os trabalhadores.

### **3.2.2 Características atuais**

Ao MTE, órgão da administração federal direta compete os seguintes assuntos, com base no Decreto nº 5063 de 03/05/2004:

- I - política e diretrizes para a geração de emprego e renda e de apoio ao trabalhador;
- II - política e diretrizes para a modernização das relações do trabalho;
- III - fiscalização do trabalho, inclusive do trabalho portuário, bem como aplicação das sanções previstas em normas legais ou coletivas;
- IV - política salarial;
- V - formação e desenvolvimento profissional;
- VI - segurança e saúde no trabalho;
- VII - política de imigração;
- VIII - cooperativismo e associativismo urbanos.

Atualmente, o Ministério do Trabalho e Emprego possui a seguinte estrutura física:

- Administração Central, em Brasília, onde se localizam o Gabinete do Ministro e as Secretarias finalísticas a seguir descritas: Secretaria de Inspeção do Trabalho - SIT, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego – SPPE, Secretaria de Relações do Trabalho – SRT, Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES e Secretaria Executiva - SE;
- 27 Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, uma sede em cada unidade Federativa do Brasil,
- Além das 114 Gerências Regionais do Trabalho do Trabalho e Emprego e 480 Agências de Atendimento ao Trabalhador, espalhadas pelo país.

De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), de janeiro a outubro de 2010, verificou-se geração expressiva de empregos, da ordem de

2.406.210 postos de trabalho, equivalente ao crescimento de 7,29% em relação ao estoque de empregos celetistas ao final de 2009, resultado inédito para toda a sua série histórica. Em nível geográfico, os dados também demonstram resultados bastante favoráveis, com saldos recordes em dezessete dos vinte e sete Estados e sete Estados com o segundo melhor resultado.

Em se tratando da evolução do Mercado de Trabalho Formal, verifica-se que no período janeiro de 2003 a outubro de 2010 foram gerados 14.929.843 postos de trabalho, tomando como referência os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – que abrangem Celetistas e Servidores Públicos Federais, Estaduais e Municipais – adicionados ao saldo acumulado do Caged no ano de 2010 – que abrange somente os empregos celetistas. Neste período, houve crescimento de 52,05% de empregos formais, equivalente ao aumento médio anual de 5,3%, o que em termos absolutos corresponde a um incremento médio de 1,9 milhão de postos de trabalho ao ano. Essa média anual de geração de emprego é inédita na história do País. Esse comportamento derivou, particularmente, do crescimento econômico que teve como corolário não apenas a queda da taxa de desemprego, mas também a redução do mercado informal de trabalho.

Segundo o relatório de gestão 2003-2010 da Secretaria de Inspeção do Trabalho - SIT, no período de 2008 a 2010, a auditoria trabalhista superou metas. No período de 2003 a 2006, os auditores fiscais do trabalho formalizaram sob ação fiscal o vínculo de emprego de 2.657.629 trabalhadores, ante 1.644.605 no quadriênio 1999 – 2002. O número de trabalhadores resgatados de situação análoga a de escravo atingiu 30.644 entre 2003 e 2009, com a realização de 760 operações fiscais, ante 5.809 trabalhadores e 167 operações no período de 1996 a 2002. Reiteradas edições do relatório *Aliança Global contra o Trabalho Forçado*, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), destacam os esforços da auditoria trabalhista na erradicação do trabalho escravo no Brasil.

Os resultados não se traduzem somente em números. Na área de segurança e saúde do trabalho, a pactuação de acordo de cooperação com o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) franqueou o acesso da auditoria trabalhista a dados das comunicações de acidentes de trabalho, o que permitiu a realização de ações fiscais estratégicas, com repercussão positivas para a segurança e saúde dos trabalhadores. Acordo de Cooperação firmado com o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) conferiu mais qualidade e credibilidade à certificação de equipamentos de proteção individual (EPI).

O MTE é responsável pelo fomento à democratização das relações de trabalho, programa que vem sendo desenvolvido a partir dos eixos da capacitação, da mediação de

conflitos, do desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de relações de trabalho e por meio da elaboração, debate e encaminhamento de projetos normativos sobre o tema.

O sistema Homolognet entrou em funcionamento em julho de 2010. Nesta primeira versão, o referido sistema permite a elaboração do Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho (TRCT), efetuando os cálculos das parcelas rescisórias devidas ao término do vínculo empregatício. É um sistema de uso facultativo pelas empresas que recebem a assistência à rescisão no âmbito do MTE. Em 2010, o sistema estava disponível para utilização apenas nas capitais. Em 2011, sua utilização será estendida às unidades regionais do interior e também às entidades sindicais, que também possuem a prerrogativa de prestar assistência e homologação na rescisão do contrato de trabalho. Este sistema também é um grande avanço para as relações de trabalho porque garante às partes segurança da correção das verbas inseridas no TRCT, e formará um importante banco de dados das rescisões ocorridas no País.

O tripé básico do Programa Seguro-Desemprego abarca, além da concessão do benefício financeiro em si, as ações de orientação profissional e a intermediação de mão-de-obra e a qualificação profissional. Ademais, contempla uma gama de ações necessárias à sua operacionalização, como a geração de informações sobre o mercado de trabalho, a identificação da população pela CTPS e pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), e ainda o acompanhamento das comissões estaduais e municipais de emprego, instâncias que atuam no planejamento e acompanhamento das ações de Políticas de Emprego, Trabalho e Renda.

Com o objetivo de proteger temporariamente o trabalhador, quer por desemprego sem justa causa, por resgate do trabalhador em trabalho análogo à escravidão, por interrupção de sua atividade produtiva (caso dos pescadores artesanais), ou ainda pela interrupção da atividade de seu empregador (bolsa qualificação), o seguro-desemprego é um importante benefício de manutenção de renda.

O MTE tem estendido suas ações também aos trabalhadores que residem fora do Brasil. Em agosto de 2010 foi inaugurada, no Japão, a primeira Casa do Trabalhador Brasileiro no Exterior. O projeto piloto pretende atender aos cerca de 250.000 brasileiros residentes naquele país. Na Casa, os brasileiros podem esclarecer dúvidas sobre direitos e deveres trabalhistas no Japão e no Brasil, receber programas de capacitação profissional, informações sobre mercado de trabalho brasileiro e japonês ou serem ainda encaminhados a serviços especializados no Japão.

### 3.3 Participantes da Pesquisa

Segundo o Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal (2008), o modelo de organização de estruturas do Poder Executivo Federal agrupa e classifica os órgãos e as unidades administrativas internas das organizações em cinco componentes básicos, de acordo com suas competências institucionais:

- Alta Administração;
- Assessoria;
- Linha Gerencial;
- Suporte administrativo; e
- Nível Técnico.

Esses componentes organizam-se em dois eixos principais, conforme apresentação gráfica da Figura 8:



Figura 8 - Representação gráfica dos componentes das estruturas do Poder Executivo Federal  
Fonte: Adaptado Mintzberg (1995)

O citado modelo de organização baseia-se no modelo genérico de arquitetura organizacional de Mintzberg (1995). Sendo:

- **Eixo dos Sistemas de Trabalho:** reflete a organização horizontal da estrutura pública, ou seja, o seu desdobramento por setores de atuação. Nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a área onde se encontram os sistemas de trabalho pode ser representada pela integração horizontal dos componentes: Nível Técnico, Assessoria e Suporte-Operacional.

- **Eixo do Sistema de Liderança:** constitui a conformação vertical de sua estrutura e integra os componentes da Alta Administração (cargos mais altos da hierarquia); os da Linha Gerencial e pelas instâncias gerenciais das unidades administrativas que compõem o Nível Técnico da organização (titulares dos cargos mais baixos na hierarquia).

O Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal (2008) esclarece que o componente **Alta Administração** corresponde à instância máxima deliberativa que controla a organização, ou seja, é a estrutura de governança. A Alta Administração constitui-se pelo conjunto de autoridades públicas investidas de autoridade política; ou seja, pelas pessoas investidas nos cargos em comissão de direção de mais alto nível na hierarquia interna do órgão e entidade.

No contexto das organizações, a Alta Administração exerce o papel de liderar e coordenar as demais partes da estrutura e exercer a autoridade política nas “relações de fronteira”, interagindo com o ambiente externo em nível institucional.

A **Linha Gerencial** constitui a estrutura de coordenação do órgão, proporciona a integração horizontal, entre os processos finalísticos e entre estes e os de suporte e a integração vertical entre o Nível Técnico, finalístico e de suporte, e a Alta Administração. Ela se compõe pelo conjunto de titulares de cargos em comissão de chefia ou direção, abaixo da Alta-Administração. A função da Linha Gerencial é fazer a estratégia chegar na base e fazer a base chegar na estratégia.

Tendo em vista o interesse da pesquisa em diagnosticar os gaps de competências de gestores estratégicos do MTE, o público alvo pertence ao eixo do Sistema de Liderança; são eles os ocupantes e substitutos de cargos de Direção e Assessoramento, níveis NE (Natureza Especial), DAS 4, DAS 5, DAS 6 e os Superintendentes Regionais do Trabalho e Emprego (DAS 4 e 3).

### 3.4 População do Estudo

Segundo Vergara (2000), nesta etapa pretendeu-se

[...] definir toda a população e a população amostral. Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2000, p. 83).

Considerando a complexidade da estrutura organizacional e a capilaridade do Ministério do Trabalho e Emprego, foi definido como universo para esta pesquisa os gerentes estratégicos, constantes do eixo de liderança do MTE, em exercício na Administração Central

e Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego. Assim sendo, conforme consulta realizada junto à Coordenação-Geral de Recursos Humanos verificou-se que o referido universo de pesquisa é composto pelos servidores ocupantes de cargo de Natureza Especial - NE e de cargos comissionados de Direção e Assessoramento – DAS.

Salienta-se que os gerentes estratégicos são os detentores de cargos que possuem uma efetiva participação de poder estratégico e uma considerada amplitude de comando. Dessa forma, os Superintendentes Regionais do Trabalho, dirigentes das unidades descentralizadas do MTE, também são considerados gerentes de nível estratégico pertencentes ao eixo de liderança, como componentes da alta administração para o Ministério e ocupam cargos comissionados DAS 101.4 ou DAS 101.3.

Disposto no Quadro 8, apresenta-se a população do estudo consultada em censo realizado por meio eletrônico no MTE.

<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>QUANTIDADE DE CARGOS</b>
NE	Secretário Executivo	01
DAS 101.6	Secretários	08
DAS 101.5	Secretário-Adjunto, Subsecretário, Consultor Jurídico, Diretor, e Chefe de Gabinete do GM	20
DAS 102.5	Assessor Especial	08
DAS 101.4	Chefe de Gabinete, Coordenador-Geral, Corregedor, Ouvidor, Subsecretário-Adjunto e Superintendente das SRTE do grupo 1	86
DAS 102.4	Assessor	18
DAS 101.3	Superintendente das SRTE do grupo 2 e 3	27
<b>TOTAL</b>		<b>168</b>

Quadro 8 – Gerentes Estratégicos MTE  
Fonte: CGRH/MTE janeiro 2011

### 3.5 Instrumento de pesquisa

Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), para construção de um instrumento de pesquisa devem ser considerados os incidentes críticos, ou seja, a descrição de ocorrências, fatos e eventos relevantes relacionados a uma atividade e que vão indicar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) necessários a uma determinada atividade.

Utilizando uma adaptação modelo de competências gerenciais do Tribunal de Contas da União - TCU foram formados os descritores de competências na forma de referenciais de desempenho que poderiam representar padrões de comportamentos comuns e inerentes ao exercício da gestão no âmbito público e compatíveis com a literatura correlata, sendo,

portanto, possivelmente relevantes e passíveis de observação, tanto nos ambientes como nos processos de trabalho em que atuam os gerentes do MTE.

O instrumento de pesquisa utilizado foi escala tipo Likert de avaliação, como técnica para identificar as competências gerenciais dos gestores estratégicos do MTE, O questionário utilizado na coleta de dados foi composto por 20 itens, na forma de afirmativas em sentido positivo, sendo dividido em duas partes, de acordo com escalas pré-definidas, sendo que na primeira, o respondente avalia a importância em relação a cada um dos descritores de competências, e na segunda, julga o domínio em relação aos referidos descritores a competência em relação ao domínio. O modelo do instrumento está disponibilizado no Apêndice.

Conforme proposto por Mager (1990) apud Carbone et al. (2009) as competências que compõem os itens do instrumento foram representadas por um comportamento esperado, indicando o que o gerente deve ser capaz de realizar; em quais condições espera observar que o desempenho ocorra; e quais os critérios de qualidade considerados adequados para a execução do comportamento.

O estabelecimento do *gap* de competências exige ainda a investigação das competências já existentes na organização. A esse respeito, o diagnóstico se completa quando são levantadas as competências necessárias e comparadas com as competências disponíveis. Borges-Andrade e Lima (1983 apud Carbone et al., 2006), propõem um instrumento que se destina ao levantamento das duas fases do mapeamento, ponderando a relação entre a carência do indivíduo por determinada competência e a importância dessa mesma competência para a organização, permitindo o estabelecimento de uma escala de prioridades para ações de capacitação e desenvolvimento do quadro de pessoal. Utilizam para tanto a seguinte fórmula:

$$N = I(4 - D)$$

**N:** representa o *gap*, ou a prioridade de capacitação, resultado do mapeamento. Ou seja, indica as necessidades, devidamente escalonadas, de desenvolvimento e/ou recrutamento de competências necessárias à execução dos objetivos organizacionais;

**I:** indica o grau de importância atribuído a determinada competência. Para tanto, os autores propõem a utilização de uma escala tipo *Likert*, em que: 0 = nada importante; 1 = pouco importante; 2 = medianamente importante; 3 = muito importante; e 4 = extremamente importante;

**D:** indica o grau de domínio que cada pessoa da organização estudada afirma ter quanto à determinada competência, também mensurado por uma escala tipo *Likert*, em que: 0

= não domina a competência; 1 = domina pouco; 2 = domina medianamente; 3 = domina muito; e 4 = domina totalmente.

Os resultados obtidos por este instrumento traduzem que o *gap* estará mais acentuado, ou seja, maior será o valor de  $N$ , quando o grau de importância atribuído à determinada competência for maior que o grau de domínio manifestado pelo trabalhador. Exemplificando: se determinada pessoa diz considerar determinada competência como extremamente relevante para a organização alcançar seus objetivos ( $I = 4$ ) e, ao mesmo tempo, esta pessoa afirma não dominar ou expressar essa competência ( $D = 0$ ) no desempenho do seu trabalho, tem-se que:

$$\text{Se } N = I (4 - D), \text{ então}$$

$$N = 4 (4 - 0), \text{ ou seja,}$$

O *gap* dessa competência é igual a 16, o que indica uma grande necessidade de direcionamento estratégico da organização para instituir ações de desenvolvimento e capacitação para que os trabalhadores possam apresentar desempenho compatível com o alinhamento dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, esse instrumento traduz, em linhas gerais, a gradação das necessidades de capacitação voltadas para a redução dos *gaps* associados a cada competência elencada como essencial à organização.

### 3.6 Procedimentos de coleta de dados

O questionário eletrônico foi aplicado aos gerentes estratégicos do MTE por meio de e-mail institucional. Preliminarmente, foi encaminhada carta de sensibilização do Secretário Executivo aos gerentes estratégicos, cujo expediente apresentou em sua parte introdutória texto explicativo aos gerentes sobre a finalidade das informações solicitadas, contendo esclarecimento sobre a importância da participação de todos e com o objetivo de sensibilizar o público alvo no sentido de que os resultados alcançados com a pesquisa podem repercutir na promoção das políticas de Recursos Humanos propostas no MTE, sendo que no corpo da mensagem havia menção ao *hiperlink* <http://www.questionpro.com/> que encaminhou o instrumento para os respondentes, permitindo o seu preenchimento *on line* e o registro e a compilação das respostas em um banco de dados próprio do *questionpro*. Registre-se que a ferramenta garantiu o anonimato do respondente e assegurou que o participante respondesse ao questionário apenas uma vez.

Importa salientar que o aplicativo *questionpro* impedia o avanço da pesquisa para a Parte 2 caso alguma questão da Parte 1 não tivesse sido respondida, ou seja, não houve casos omissos de dados. O mesmo acontecia com a conclusão do preenchimento do questionário.



Dessa forma, todos os questionários respondidos tiveram a totalidade dos itens analisados e respondidos pelos entrevistados.

Independentemente do instrumento a ser utilizado para levantamento de dados, Günther (1996) enfatiza que deve ser obedecida uma estrutura básica, qual seja: identificação do pesquisador e legitimação dos objetivos de pesquisa; e uma estrutura lógica das temáticas apresentadas na coleta de dados.

### **3.7. Análise dos dados coletados**

A amostra foi constituída por 103 questionários respondidos, o que correspondeu a 61,30% do total de gerentes. A não participação de 38,70% dos gerentes deveu-se a alguns fatores, entre eles caixa de entrada de *e-mail* lotada, casos de exoneração e a demora na recomposição do cargo, ausências decorrentes de férias, viagens etc.

A pesquisa foi realizada no período de março a abril de 2011 e após a aplicação do questionário, de acordo com a metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983) apud CARBONE et al. (2009), as competências que foram avaliadas pelos gerentes estratégicos, quanto ao Domínio (D) e Importância (I), foram submetidas à seguinte equação:  $N = I (4 - D)$ , conforme explicado no item 3.5 Instrumento de Pesquisa.

Quanto às técnicas aplicadas para tabulação dos dados foram utilizados os recursos estatísticos do aplicativo *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*, versão 19. A análise dos dados se deu por meio de recursos da estatística descritiva, a saber: frequência, média, desvio-padrão e cruzamento de variáveis. A construção gráficos foi realizada no *software* Microsoft Excel 2010.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo teve como principal objetivo diagnosticar competências gerenciais identificando em que medida gestores estratégicos do MTE dominam e percebem a importância de tais competências no desempenho de suas atividades. Apoiada na literatura, a estratégia de pesquisa (quantitativa) buscou analisar o perfil biográfico e profissional de gestores estratégicos no MTE. Por conseguinte, foi identificado em que medida os gestores estratégicos atribuem peso à importância e ao domínio de competências gerenciais. Por fim, buscou-se estabelecer o *gap* entre as competências necessárias ao desenvolvimento de atividades de gestão estratégica no MTE e o domínio percebido.

#### 4.1 Perfil Biográfico dos participantes da pesquisa

O Quadro 9 retrata o perfil dos participantes da pesquisa.

Número de participantes da pesquisa: 103	Tempo de serviço no MTE: Média: 11,12 anos D.p= 9,43 anos  até 3 anos                    27,18% de 4 a 14 anos                33,98% 15 anos ou mais              38,83%	Tempo de atividade em gestão no MTE: Média: 5,47 anos D.p= 5,28 anos  até 2 anos                    35,92% de 3 anos a 5 anos          31,07% 6 anos ou mais                33,01%
Sexo: 34,95% Feminino 65,05% Masculino	Idade: Média: 47,54 anos D.p= 9,94 anos até 39 anos                    24,27% de 40 a 49 anos                31,07% 50 anos ou mais                44,66%	
Grau de escolaridade Até o Ensino Médio            2 Superior                            43 (completo/incompleto) Pós-graduação                    58	Nível de escolaridade (índices mais altos)	
	Direito	30,10%
	Administração	18,45%
	Economia	8,74%
	Engenharia	7,77%
Unidade de Exercício:	Atividade desenvolvida, Cargo comissionado ocupado:	Participação em Curso de Gestão e tempo da última capacitação.
Administração            83,50%	NE                            1%	Entre 6 meses a 1 ano            18,45%
Central	DAS 101.6                    3%	Entre 2 a 5 anos                    25,24%
SRTE Grupo 1            1,94%	DAS 101.5                    9%	Entre 6 a 9 anos                    6,80%
SRTE Grupo 2            7,77%	DAS 102.5                    4%	10 anos ou mais                    1,94%
SRTE Grupo 3            6,80%	DAS 101.4                    47%	Não participou de curso de gestão    47,57%
	DAS 102.4                    8%	
	DAS 101.3                    26%	

Quadro 9 - Dados dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Os participantes da pesquisa são gerentes estratégicos, que gerenciam processos de trabalho de maior complexidade ou macroprocessos do Ministério, com foco no impacto na atuação da Instituição perante a sociedade; possuem gestores sob sua direção, propõem diretrizes para a Unidade que gerenciam; possuem autonomia decisória para orientar a gestão da unidade (ou de unidades); propõem mudanças na atuação do MTE ou nos macroprocessos, analisadas juntamente com os gestores parceiros.

A amostra apresenta predominância em tempo de serviço superior a 10 anos, com média de 11,12 anos, o que demonstra certa maturidade profissional, em harmonia com a média da faixa etária dos respondentes, cuja média de idade é de 47,54 anos. Na íntegra, o resultado da pesquisa aponta para a seguinte faixa etária da amostra:

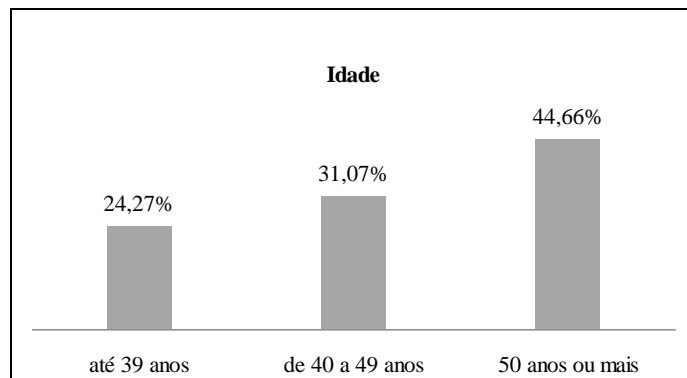


Gráfico 1 Idade dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Destaca-se que os participantes da pesquisa possuem tempo de atividade de gestão no MTE com média acima de cinco anos. O gráfico 2, ilustra o tempo de serviço no MTE, onde o maior índice está acima de 15 anos no órgão.

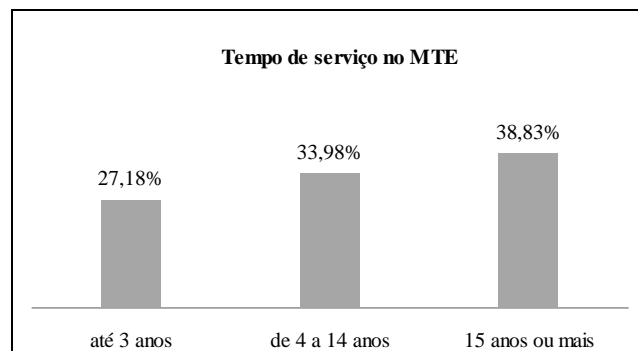


Gráfico 2 Tempo de serviço dos participantes da pesquisa no MTE  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

No Ministério do Trabalho e Emprego a população de sexo masculino predomina sobre a de sexo feminino, 65,05% e 34,95% respectivamente.

Quanto à Unidade de exercício, 83,50% dos entrevistados exercem suas atribuições na Administração Central, ou seja, os gerentes estratégicos da alta administração estão concentrados em Brasília, na Administração Central, onde se localizam o Gabinete do Ministro e as Secretarias finalísticas (Secretaria de Inspeção do Trabalho, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego, Secretaria de Relações do Trabalho, Secretaria Nacional de Economia Solidária) e a Secretaria Executiva.

Em relação à atividade exercida, constata-se que o cargo de Direção, nível DAS 101.4 (destinado aos Chefes de Gabinetes, Coordenadores-Gerais, Corregedor, Ouvidor, Subsecretário-Adjunto e Superintendentes de SRTE do grupo 1) supera maciçamente os demais cargos, com frequência de 47%, distante inclusive do segundo cargo, DAS 101.3, com o percentual de 26% , como ilustra o gráfico 3 a seguir:

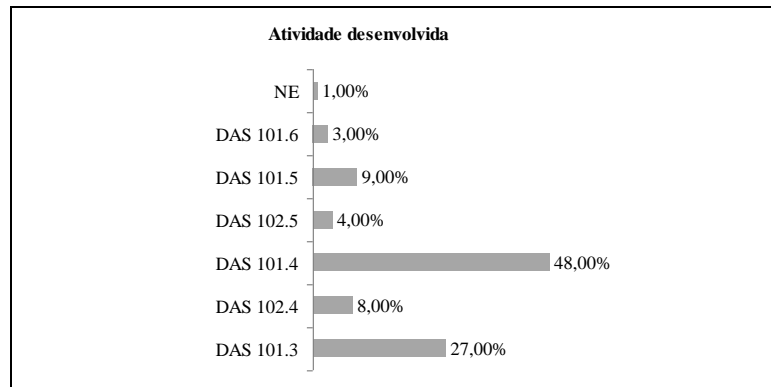


Gráfico 3 – Atividade desenvolvida pelos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Observa-se que quase a metade dos entrevistados nunca participou de curso de gestão, ou seja, 47,57%; e os que já participaram, 25,24%, o fizeram entre há dois e cinco anos. Em contrapartida, o resultado obtido pela amostra indica que quanto à escolaridade quase a totalidade, 98,06%, dos respondentes possui graduação, e mais da metade, 56,31%, possui especialização.

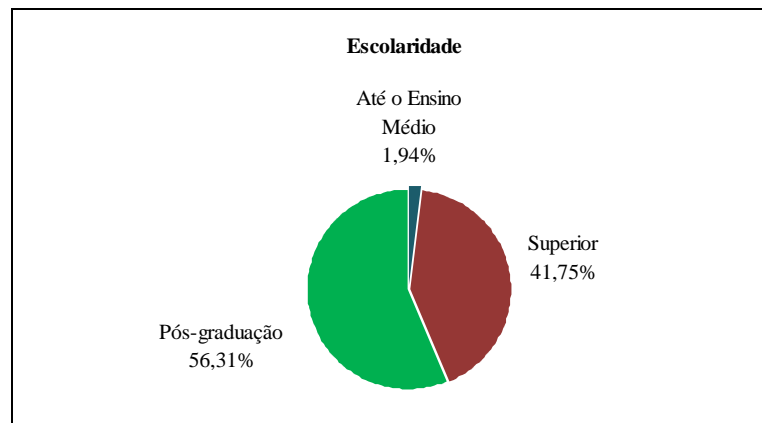


Gráfico 4 – Escolaridade dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Denota-se que, apesar do resultado expressivo quanto à não participação em cursos de gestão, os gerentes que participaram da pesquisa possuem diversos tipos de formação acadêmica. A seguir o Gráfico 5 ilustra as áreas de formação da amostra.

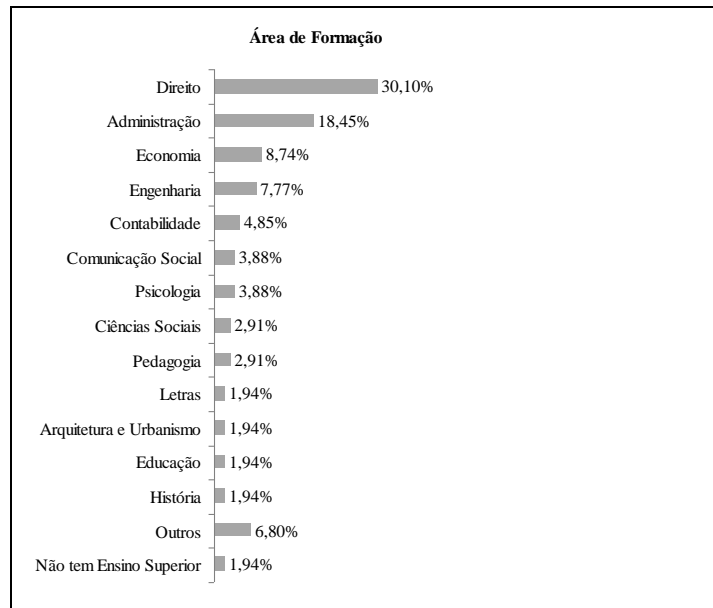


Gráfico 5 – Área de Formação dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Depreende-se da análise do Gráfico 5 que os gerentes estratégicos do MTE são qualificados, apesar de a maioria não possuir capacitação em gestão.

De acordo com Durand (2000), o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

#### 4.2. Grau de importância das competências gerenciais

A primeira parte da pesquisa objetivou identificar o grau de importância para cada descritor de competência gerencial. A seguir na Tabela 1 tem-se o resultado obtido.

IMPORTÂNCIA	Média	Desvio-Padrão
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	3,47	,539
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	3,34	,665
3 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	3,20	,632
continua		

<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
4 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	3,21	,652
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,41	,648
6 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	3,30	,725
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	3,32	,630
8 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	3,34	,694
9 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoadas.	3,07	,704
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos	3,29	,788
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	3,33	,772
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	3,31	,754
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	3,14	,793
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	3,74	,484
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	3,60	,600
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	3,38	,596
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	3,14	,701
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	3,32	,703
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	3,23	,757
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	3,09	,864

Tabela 1 – Identificação de importância das competências na pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Salienta-se que o resultado da pesquisa apresenta altos escores concedidos às competências gerenciais elencadas, considerando que de uma escala de 0 a 4, todos obtiveram médias superiores a 3 sendo classificados no conceito como “muito importante”. Observa-se também que o desvio-padrão de todas as médias é muito baixo, o que demonstra maior similaridade nas respostas dos gerentes estratégicos.

A análise dos dados exprime que os descritores de competências utilizados na Administração Pública (modelo adaptado do TCU) possuem grande relevância para os gerentes estratégicos do MTE.

Após análise dos dados, verificou-se que as cinco maiores médias atribuídas ao **grau de importância das competências gerenciais**, foram destinadas às competências dispostas na Tabela 2.

IMPORTÂNCIA	Média	Desvio-Padrão
<b>14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.</b>	3,74	,484
<b>15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.</b>	3,60	,600
<b>1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.</b>	3,47	,539
<b>5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.</b>	3,41	,648
<b>16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.</b>	3,38	,596

Tabela 2 - Competências consideradas mais importantes na pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

É possível observar com a análise da Tabela 2, que as maiores médias atribuídas ao grau de importância, foram dadas aos itens de nº 14 e de nº 15. Em ambos os itens, a tônica é o engajamento do gerente estratégico com sua equipe em torno dos objetivos e metas do órgão.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Destaca-se que saber engajar-se e comprometer-se significa saber empreender e assumir riscos. Valores considerados com alto grau de importância para os entrevistados do MTE.

Analisando-se ainda as maiores médias alcançadas em grau de importância das competências gerenciais, ressalta-se que o item de nº 14, denota o compromisso dos gerentes estratégicos com o MTE e remete à abordagem sobre o profissionalismo, cujo conceito é a tendência de apresentar a postura profissional com maturidade, seriedade, competência, responsabilidade e honestidade, ou seja, o oposto de amadorismo. Verificou-se uma unicidade por parte dos gerentes estratégicos quanto à importância do compromisso assumido e o cumprimento do trabalho.

Em relação ao item de nº 15 a competência gerencial trata da abordagem do entusiasmo. A palavra entusiasmo vem do grego “*en-theos-asm*” que significa “sopro de Deus dentro”. Remete à motivação necessária para o desempenho das atribuições conferidas ao gerente estratégico.

Em seguida, a Tabela 2 demonstra que a temática a respeito da construção de relacionamentos também encontra relevância para os entrevistados, por meio dos itens de nº 1

e de nº 5, com a obtenção de médias de 3,47 e 3,41. Indica que os participantes da amostra demonstram preocupação quanto às abordagens acerca do estímulo ao diálogo e sobre a administração de conflitos. De acordo com Picchiai (2008) apesar da convicção de que todos os papéis são importantes para a liderança gerencial eficaz, conhecer a si mesmo e se comunicar com eficácia, são as habilidades mais indispensáveis para que um indivíduo se desenvolva como líder.

Como foi abordado na introdução deste trabalho, o MTE vivenciou nos últimos dois anos (2009-2010) uma significativa mudança de cenário com o ingresso de novos servidores na carreira administrativa e na auditoria fiscal do trabalho. A revelação da importância atribuída à comunicação pelos participantes denota a sensibilidade dos gerentes estratégicos quanto a esta fundamental competência.

A competência apresentada pelo descritor de nº 16, apontada na Tabela 2 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão - aponta para a temática de gestão por resultados, com abordagem em gestão de riscos. Percebe-se a preocupação dos entrevistados em adotar ações que objetivem prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer o alcance de resultados do Ministério do Trabalho e Emprego.

Segundo Dutra (2004), a competência “orientação para resultados” possui características de atuação independente, significa dizer que é um comportamento individualizado do gerente estratégico, com certa independência da atuação dos demais membros equipe. O profissional atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos.

Em se tratando de médias mais baixas em relação à percepção de ‘importância’ apresentaram-se os descritores de competências nº 9, nº 20, nº 13.

Quanto ao descritor de competência nº 9, que obteve a menor média de importância, o tema está vinculado ao desenvolvimento das pessoas na equipe, com abordagem voltada para o *feedback*.

O descritor de competência nº 20, o penúltimo no ranking quanto à percepção de importância, possui abordagem na orientação estratégica do MTE, com enfoque em visão sistêmica. A atribuição de baixa média para esta competência provoca o retrabalho, e em alguns casos, as desarticulações dos processos de trabalho nas Unidades.



A competência descrita no nº 13 ressalta a ausência de planejamento no MTE, o que pode prejudicar em demasia o alcance de metas institucionais e a elaboração de planos de ações junto às equipes de trabalho e *stakeholders*<sup>4</sup>

### 4.3 Grau de Domínio das competências gerenciais

A segunda parte da pesquisa identificou o grau de domínio para cada descritor de competência gerencial, resultado exposto na Tabela 3 a seguir.

DOMÍNIO	Média	Desvio-Padrão
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	3,12	,718
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	3,02	,626
3 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	2,80	,797
4 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	2,84	,683
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,11	,815
6 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	2,98	,767
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	3,10	,707
8 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	2,89	,753
9 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoadas.	2,78	,753
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.	2,93	,855
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	2,86	,852
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	2,96	,803
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	2,77	,888
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	3,62	,507
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	3,48	,624
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	2,96	,727
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	2,98	,804
continua		

<sup>4</sup> O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente.

DOMÍNIO	Média	Desvio-Padrão
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	3,07	,744
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	2,89	,779
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	2,81	,841

Tabela 3 – Identificação de domínio das competências

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Quanto ao **grau de domínio** identificado na pesquisa, conforme ilustra a Tabela 3, as competências gerenciais foram consideradas, pelas médias obtidas, todas acima de 3, como muito importante e extremamente importante. O que vem ao encontro da afirmativa de Fleury e Fleury (2001), em que os saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional, denotam bagagem intelectual para o enfrentamento de novos desafios profissionais, inclusive os de nível gerencial estratégico. Le Boterf (2003) também defende que, por abarcar conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência é algo que pressupõe um contínuo movimento, uma mobilização constante de diversos saberes para aplicação a uma situação específica.

Ressalte-se que os gerentes estratégicos entrevistados demonstraram a percepção de maior domínio nas competências a seguir.

DOMÍNIO	Média	Desvio-Padrão
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	3,12	0,718
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,11	0,815
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	3,62	0,507
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	3,48	0,624
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	3,10	0,707

Tabela 4 – Competências que alcançaram maior percepção de domínio

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Observa-se que as competências nº 1 (estímulo ao diálogo) e nº 5 (administração de conflitos) estão associadas aos aspectos de construção de relacionamentos, as competências nº 14 e nº 15 remetem ao engajamento profissional e a de nº 7 à gestão por resultados.

Evidencia-se que há similaridade quanto às maiores médias atribuídas ao enfoque de “importância”, em relação às maiores médias de “domínio” das competências de nº 1, nº 5, nº 14 e nº 15.

Ao comparar os resultados obtidos em relação às menores médias quanto à importância e domínio, verifica-se que os participantes da pesquisa demonstraram que quanto à percepção das competências ao enfoque de “importância” destacam-se as de nº 13, nº 9, e nº 20, observa-se então uma consonância com as menores médias focadas em “domínio” para os mesmos descritores. O que demonstra que além de não considerarem relevantes as referidas competências também não possuem domínio, o que denota a necessidade de investimento na qualificação dos gerentes estratégicos nos temas pertinentes ao desenvolvimento das pessoas na equipe, *feedback*, gestão por resultado e gestão estratégica. Os assuntos merecem um olhar cuidadoso por envolverem liderança e gestão de pessoas, pois para o cumprimento da missão do MTE e alcance das metas institucionais o fator preponderante é o fator humano, tendo em vista que são as pessoas responsáveis para o alcance de resultados.

Segundo, Davel e Melo (2005), a estratégia de investir nos ativos humanos, identifica que a capacidade de inovação está ligada diretamente às condições favoráveis do processo de trabalho em aprendizagem, como canais de comunicação, com incentivo ao diálogo, ao trabalho em equipe e a decisões compartilhadas, com vistas a propiciar um campo de interação e incentivar o processo criativo dos indivíduos.

Em seguida, foi elaborada tabela cruzada, que avalia o grau de domínio de competências dos respondentes em comparação com o perfil dos gerentes, considerando sua participação ou não em curso de gestão, representados na Tabela 5.

<b>Percepção de Domínio das Competências correlacionado com a participação em curso de gestão</b>		Sim	Não
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	Média	3,09	3,14
	Desvio-padrão	,708	,736
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	Média	3,00	3,04
	Desvio-padrão	,614	,644
3 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	Média	2,70	2,90
	Desvio-padrão	,743	,848
4 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	Média	2,80	2,90
	Desvio-padrão	,655	,714
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	Média	3,07	3,14
	Desvio-padrão	,749	,890
6 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	Média	3,09	2,86
	Desvio-padrão	,652	,866
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	Média	3,02	3,18
	Desvio-padrão	,739	,667
8 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	Média	2,83	2,96
	Desvio-padrão	,694	,815
9 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	Média	2,74	2,82
	Desvio-padrão	,732	,782
			continua

<b>Percepção de Domínio das Competências correlacionado com a participação em curso de gestão</b>		Sim	Não
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.	Média	3,00	2,86
	Desvio-padrão	,824	,890
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	Média	2,94	2,78
	Desvio-padrão	,787	,919
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	Média	3,04	2,88
	Desvio-padrão	,643	,949
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	Média	2,74	2,80
	Desvio-padrão	,873	,912
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	Média	3,61	3,63
	Desvio-padrão	,529	,487
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	Média	3,56	3,39
	Desvio-padrão	,604	,640
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	Média	2,93	3,00
	Desvio-padrão	,640	,816
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	Média	3,02	2,94
	Desvio-padrão	,687	,922
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	Média	3,07	3,06
	Desvio-padrão	,696	,801
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	Média	2,89	2,90
	Desvio-padrão	,718	,848
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	Média	2,80	2,82
	Desvio-padrão	,737	,950

Tabela 5 – Domínio de Competências correlacionado com curso de gestão  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Destacou-se na Tabela 5, na cor verde, as competências cujas médias de domínio elencadas pelos entrevistados são maiores. Percebe-se que a não participação dos gerentes em curso de gestão não foi impeditivo ao alcance de média de domínio (acima de 2,80) em 13 das 20 competências, obtidas pela auto-avaliação dos entrevistados, com uma tendência para a média 3 “domino muito”.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Observa-se que as características da competência, no que se referem ao desenvolvimento intelectual proveniente da aquisição de conhecimentos, qualidade de vida, relações sociais e grau de instrução, não se opõem à noção de qualificação profissional, mesmo porque, a qualificação não é um conceito estático e evolui no decorrer da história.

Contudo, apesar de ser ideal que os gerentes estratégicos se sintam preparados, e acreditem possuir domínio em relação a certas competências que priorizam para o desempenho de suas atividades, Castro e Borges-Andrade (2004, p.106) ressaltam que “os ocupantes dos papéis ocupacionais podem ter visões diferentes das suas necessidades, quando

essas são comparadas com as visões de seus supervisores, pares, subordinados.” Assim os autores recomendam a aplicação de uma hetero-avaliação, além da auto-avaliação.

### 4.3 Estabelecimento de Gap

Castro e Borges-Andrade (2004), explicam o porquê da necessidade de se observar simultaneamente a importância e domínio de competências para se estabelecer as necessidades de capacitação.

Apesar de em primeira instância parecer que as habilidades mais importantes seriam as que deveriam ser treinadas, isso nem sempre é real, uma vez que, mesmo sendo habilidades importantes, elas podem já estar sendo desempenhadas de maneira satisfatória. O confronto entre os resultados de importância e os de domínio faz-se, então, necessário para se ter parâmetros mais confiáveis. (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 102.)

Tendo como base o modelo proposto por Borges-Andrade e Lima (1983) apud Carbone et al. (2009), de acordo com as percepções dos gerentes estratégicos, foi possível construir a Tabela 6, que ilustra a identificação dos *Gaps*, segundo o resultado da amostra, conforme fórmula  $N = I (4-D)$ , sendo o *Gap* identificado por N, I para importância e D para domínio.

Cálculo do <i>gap</i> (lacuna) de competências	N = I (4 - D)		
	I Importância	D Domínio	N <i>Gap</i>
01 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	3,47	3,12	3,06
02- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	3,34	3,02	3,27
03 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	3,20	2,80	3,86
04 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	3,21	2,84	3,71
05 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	3,41	3,11	3,04
06 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	3,30	2,98	3,37
07 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	3,32	3,10	3,00
08 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	3,34	2,89	3,70
09 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	3,07	2,78	3,75
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos	3,29	2,93	3,51
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	3,33	2,86	3,78
			continua

Cálculo do <i>gap</i> (lacuna) de competências	N = I (4 - D)		
	I Importância	D Domínio	N Gap
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	3,31	2,96	3,44
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	3,14	2,77	3,87
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	3,74	3,62	1,42
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	3,60	3,48	1,89
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	3,38	2,96	3,51
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	3,14	2,98	3,20
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	3,32	3,07	3,09
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	3,23	2,89	3,58
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	3,09	2,81	3,69

Tabela 6 – Cálculo do *Gap* de Competências

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Os *gaps* de competências (N) explicitados na Tabela 6 são fruto da comparação entre a importância que o gerente confere a uma determinada competência com a auto-avaliação sobre o domínio que tem sobre a mesma. Dessa forma, os *gaps* representam a necessidade de capacitação a serem priorizadas pelo órgão.

De acordo com Carbone et al. (2010 p. 68), “a referida lacuna estabelece um parâmetro que evidencia as carências de aprendizagem dos gerentes e se tornam foco das prioridades de treinamento”. A utilização do citado método evita investimentos em eventos de capacitação que não abordem o conhecimento específico necessário aos gerentes estratégicos.

A **identificação dos Gaps** retratada pela Tabela 6, resultado da comparação entre a importância que o gerente estratégico atribui a uma determinada competência com a auto-avaliação sobre o domínio que tem à mesma competência, revela que o menor cálculo de *gap* foi 1,42 para a questão nº 14, que trata do compromisso com os objetivos do órgão. Em contrapartida, o *gap* mais elevado foi do descritor nº 13.

Pelo conjunto de competências, observa-se que as competências 13 e 11 (primeira e terceira no ranking de identificação de *gap*) estão afetadas ao tema Gestão por Resultados, com abordagem em planejamento participativo e gestão de recursos respectivamente.

Segundo Serra (2008, p.27), a Gestão por Resultados possui as seguintes dimensões:

É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência chave quando aplicado a todo o processo de gestão. É um marco de assunção de responsabilidade de gestão, por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido. É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para agilizar o seu funcionamento. Finalmente, e especialmente na esfera pública, a Gestão por Resultados se apresenta como uma proposta de cultura

organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Holanda e Rosa (2004) afirmam que a gestão de resultados exige do Governo um permanente aprimoramento de seus processos e a focalização nos resultados de seus programas, projetos e atividades, prestando contas sobre os mesmos à sociedade. Em termos práticos, implica:

Definir de forma clara e objetiva o problema de desenvolvimento que será tratado; identificar os beneficiários e elaborar programas e projetos, de modo a atender às suas necessidades; definir os resultados esperados de modo realista, com base em análises adequadas; aperfeiçoar os mecanismos e critérios de alocação e controle de recursos e, ao mesmo tempo, dar autonomia e responsabilidades aos gestores; monitorar o progresso em direção aos resultados e os recursos utilizados, usando indicadores de desempenho apropriados; identificar e gerenciar os riscos, tendo em mente os resultados esperados e os recursos necessários; aumentar o conhecimento através de lições aprendidas e integrá-las nos processos de tomada de decisão; e elaborar relatórios sobre os resultados obtidos e os recursos utilizados. (HOLANDA; ROSA, 2007, p.6)

#### Segundo os autores, em síntese

a gestão por resultados prioriza o atendimento ao cidadão como cliente, é pró-ativa, toma iniciativas e tem autonomia gerencial. Além do mais, sem negligenciar a qualidade dos processos, adota o controle por objetivos e metas, gerando resultados para a sociedade que atendam às demandas dos cidadãos como clientes. Dessa forma, ganha importância a mensuração dos resultados, o que remete a questão para as atividades de monitoramento e avaliação. (HOLANDA; ROSA, 2007, p. 7).

Gestão possui enfoques nos processos de trabalho e também em relação às pessoas. Direciona para uma característica voltada às funções tipicamente de gestão, como planejamento, gestão de pessoas, organização, alocação de recursos, avaliação de desempenho etc.

Quanto aos descritores de competências de nº 3 e 11, segunda e quarta no *ranking* de identificação de *gaps*, a tônica é o desenvolvimento das pessoas da equipe, sendo a abordagem referente ao estímulo de desenvolvimento no trabalho e *feedback*.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Processualmente, é oriundo de uma avaliação de monitoria.

É uma importante ação administrativa que facilita a consolidação das ações e seus resultados; ou seja, garante retorno ao desencadeador das ações sobre os seus resultados.

Importa ressaltar a importância do gerente estratégico em saber dizer, transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente; saber ouvir e dar *feedback*; bem como, utilizar eficientemente os recursos de comunicação disponíveis no MTE.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo pode evidenciar que a gestão por competências visa essencialmente gerenciar o *gap* de competências, fundamentalmente existente no MTE, haja vista as políticas estabelecidas pelo Estado nos órgãos da Administração Pública Federal.

Percebe-se, por meio da identificação dos *gaps*, que obtiveram maior média, a necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de resultados, desenvolvimento das pessoas e *feedback*.

Considerando que o papel e as funções dos gerentes são primordiais no cumprimento dos objetivos organizacionais, pois eles têm a função de atingir os resultados por meio das pessoas, os resultados deste estudo podem colaborar na elaboração de desenvolvimento gerencial específicas para os gerentes estratégicos do MTE.

De acordo com Davel e Melo (2005), o investimento na geração de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas competências gerenciais podem projetar a organização a conseguir vantagens únicas e ganhos até então não mensuráveis. Pois, também segundo os autores os gerentes favorecem a execução de um trabalho em quantidade e qualidade suficientes para a manutenção da cooperação e a garantia da reprodução das relações sociais.

Vale ressaltar que a proposta de desenvolvimento para os gerentes estratégicos do MTE com vistas a minimizar os *gaps* identificados na pesquisa (gestão de resultados, desenvolvimento das pessoas e *feedback*) mantém singular pertinência com a matéria de gestão por desempenho, o que vem ao encontro da necessidade de maior apropriação do assunto pelos gerentes do Ministério do Trabalho e Emprego, para o cumprimento do estabelecido na Portaria/GM/MTE nº 197, de 03/02/2011 que instituiu a avaliação de desempenho no MTE. Por ser uma matéria fundamental para o alcance das metas institucionais, urge a necessidade de desenvolvimento e o engajamento dos gerentes na implantação da gestão por desempenho no MTE, por meio de oferta de capacitações específicas e direcionadas aos gerentes estratégicos.

A limitação deste trabalho, além do exíguo prazo para elaboração, foi a indisponibilidade de tempo dos gerentes estratégicos para responderem ao questionário. É notório como é concorrida a agenda diária de trabalho dos gerentes. Como afirma Mintzberg (1973), o trabalho dos gerentes é realizado em ritmo implacável e sua rotina do trabalho é repleta de ações breves, variadas e fragmentadas.

A partir das considerações aqui apresentadas, propõe-se como sugestão futuros estudos com intuito de minimizar os *gaps* evidenciados, o que significa orientar e estimular os



gerentes a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que o MTE espera que eles façam, com vistas a promover o desenvolvimento profissional daqueles que são imprescindíveis no âmbito organizacional – o gerente estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- AMARAL, H. K, et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 57, nº 4, out/dez 2006.
- ARGYRIS, C. **Conhecimento para a ação**. CA San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- ARMOND, A; NASSIF, V A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório, **RAM**, São Paulo, 2009.
- Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Relatório da **OCDE** Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos, BRASIL 2010, Brasília, 2010, disponível em [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520\\_estudo\\_OCDE.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf).
- BITENCOURT, C, **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**, UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. **A gestão de competências**. In: BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BLOOM, Benjamim S.; ENGELHART, Max D.; FURST, Edward J.; HILL, Walker H.; KRATHWOHL, David R. Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise ocupacional. **Tecnologia educacional**, v. 12, n. 54, 1983.
- BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.
- BRANDÃO, Carlos R. **Pesquisa Participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. In Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez., 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 56, n. 2, abr./jun., 2005.

BRASIL. TCU. **Competências de Liderança e Gestão**. Disponível em:

<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao\\_pessoas/competencias\\_profissionais](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/competencias_profissionais)> Acesso em 11 de Jan. 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). **Administração pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, n.3, jul./set. 2003.

CAMPOS, S., **Competências gerenciais relevantes às atividades-meio de uma Instituição federal de ensino superior no contexto de modernização do estado brasileiro**, UnB, Brasília, DF, 2006

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, P.M.R; BORGES-ANDRADE. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v 39, n.1, 2004.

COSTA, W. S. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DE MASI, D. Os fatores da mudança. In: \_\_\_\_\_. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

DURAND, T. **Forms of competence: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. In: BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, França, 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.1, jan./abr. 2000.

- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. **Gestão de Competência** (mimeo), 1999.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M.; FLEURY, A, Construindo o conceito de competências, **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, no. Spe, Curitiba, 2001.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira.** São Paulo, Atlas, 2000. 2ª EDIÇÃO 2001
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Edição Especial, p. 183-196. 2001b.
- FREITAS, I.A; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. **Anais do 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** Brasília, ANPAD, 2005.
- GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L.J.; WAGER, Walter W. Principles of instructional design. Orlando, Florida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v.34, n.3, p.125-40, maio/jun.2000.
- GUIMARÃES, T.A; BRUNO-FARIA, M.F; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance.** Nova York: McGraw-Hill, 1978.
- GONCZI, A. **Competency-based learning: a dubious past - an assured future?** In D. Boud & J.Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work.* Londres: Routledge, 1999.
- GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. **A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional.** In: Suzana M. V. Lima (Org.) **Mudança organizacional.** Teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- HOLANDA, M.C.; ROSA, A.L.T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do estado do Ceará,** Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), Ceará, 2004. Disponível [http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/notas\\_tecnicas/NT\\_11.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/notas_tecnicas/NT_11.pdf)
- ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle.** In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, 1997.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração Eletrônica (RAE),** São Paulo: EAESP/FGV, v. 4, n. 1, art. 1, jan./jun., 2005.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set., 2005.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Traduzido por Omar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v.28, 1973.

MINTZBERG, M. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, MC; BITENCOURT, C, A articulação de estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais, **RAE**, v. 5, n. 1, São Paulo, 2006.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 358p, 1997.

PAZ, L., **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**, UnB, Brasília, 2009.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 17, nov./dez., 1999.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. Boston, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Elsevier, 2005.

RUAS, R. A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ**, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais**. Working paper, EA/PPGA/UFRGS/, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento de estudo. EA/PPGA/UFRGS, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

\_\_\_\_\_. **Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento.** SEBRAE/RS, CEPA/UFRGS, NADE, dezembro de 1998.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público;** tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. - Natal, RN: SEARH/RN, 2008.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment.** In: MABEY, C., ILES, P. (org.). *Managing Learning.* London: Routledge, 1994.

SWIERINGA, J., WIERDSMA, A.F.M. **Becoming a learning organizations: Beyond the learning curve.** Inglaterra:Massachusetts, Addison – Wesley, 1992.

TANURE, B.; **Formação de Líderes RAE,** vol.6, • nº5, São Paulo, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A; GARCIA, F; **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística RAE,** v. 3, nº. 1, São Paulo, 2004.

ZARIFIAN, P. **A gestão pela competência.** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001

## APÊNDICE

*Prezado Dirigente,*

*Apresento a seguir questionário que é parte de trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Políticas Trabalho Emprego e Renda junto à UnB. Trata-se de ferramenta importante para o levantamento de informações para futuras proposições de ações de capacitação voltadas para atividade gerencial estratégica neste Ministério. Preciso de sua valiosa colaboração para o preenchimento das informações a seguir, esclarecendo que, para cada competência descrita na primeira parte, você deverá atribuir o grau de importância que cada uma delas, na sua percepção, representa para o desempenho de suas atividades. Da mesma forma, na segunda parte do questionário, você deverá promover sua auto-avaliação em relação ao grau de domínio às mesmas competências. Peço que você seja o mais sincero possível, lembrando que será preservada a identidade do respondente.*

*Grata,*

*Maria Aparecida dos Santos Fernandes*

### 1ª PARTE

COMPETÊNCIAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	0	1	2	3	4
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	0	1	2	3	4
3 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	0	1	2	3	4
4 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	0	1	2	3	4
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	0	1	2	3	4
6 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	0	1	2	3	4
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	0	1	2	3	4
8 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	0	1	2	3	4
9 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	0	1	2	3	4

continua

COMPETÊNCIAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	0	1	2	3	4
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	0	1	2	3	4
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	0	1	2	3	4
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	0	1	2	3	4
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	0	1	2	3	4
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	0	1	2	3	4
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	0	1	2	3	4
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	0	1	2	3	4
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	0	1	2	3	4
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	0	1	2	3	4

## 2ª PARTE

COMPETÊNCIAS	GRAU DE DOMÍNIO				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante
1 - Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	0	1	2	3	4
2- Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição.	0	1	2	3	4
3 - Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	0	1	2	3	4
continua					



COMPETÊNCIAS	GRAU DE DOMÍNIO				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante
4 - Fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados, de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos positivos e negativos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	0	1	2	3	4
5 - Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	0	1	2	3	4
6 - Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências, considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	0	1	2	3	4
7 - Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	0	1	2	3	4
8 - Aloca os demais gestores com perfil mais adequado a cada processo de trabalho, conciliando suas competências e interesses com as necessidades do órgão.	0	1	2	3	4
9 - Auxilia os demais gestores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece aos assessores e aos demais gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	0	1	2	3	4
10 - Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4
11 - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o órgão.	0	1	2	3	4
12 - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços prestados no órgão.	0	1	2	3	4
13 - Identifica e constrói com os demais gestores os objetivos e metas do órgão, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	0	1	2	3	4
14 - Demonstra compromisso com os objetivos do órgão.	0	1	2	3	4
15 - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas da equipe.	0	1	2	3	4
16 - Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da Unidade ou do órgão.	0	1	2	3	4
17 - Identifica pontos fortes e fracos do órgão para o estabelecimento de prioridades.	0	1	2	3	4
continua					

COMPETÊNCIAS	GRAU DE DOMÍNIO				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Extremamente importante
18 - Estabelece prioridades, considerando as metas do órgão, a relevância das ações e os recursos disponíveis.	0	1	2	3	4
19 - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados pela unidade ou órgão.	0	1	2	3	4
20 - Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do MTE, dentro e fora do órgão.	0	1	2	3	4

**Dados complementares**

*Prezado Dirigente,*

*Para enriquecer a análise dos dados ora levantados, forneça a seguir os dados solicitados, referentes ao seu perfil profissional, lembrando que não há necessidade de identificação pessoal.*

<p>1 – Unidade de exercício: ( ) Administração Central ( ) SRTE Grupo 1 ( ) SRTE Grupo 2 ( ) SRTE Grupo 3</p> <p>2 – Idade: _____ anos</p> <p>3 – Tempo de serviço no MTE: _____ anos</p> <p>4 – Tempo em atividade de gestão no MTE _____ anos</p> <p>5 – Grau de escolaridade:</p> <p style="padding-left: 40px;">( ) Até o Ensino Médio</p> <p style="padding-left: 40px;">( ) Superior (completo/incompleto)</p> <p style="padding-left: 40px;">( ) Pós-graduação</p> <p>6 – Área de formação (caso tenha curso superior completo): _____.</p>	<p>7 – Atividade desenvolvida:</p> <p><input type="checkbox"/> NE;      <input type="checkbox"/> DAS 101.6    <input type="checkbox"/> DAS 101.5</p> <p><input type="checkbox"/> DAS 102.5    <input type="checkbox"/> DAS 101.4    <input type="checkbox"/> DAS 102.4</p> <p><input type="checkbox"/> DAS 101.3</p> <p>8 – já participou de algum curso de gestão? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>Em caso afirmativo quando foi a última capacitação?</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 6 meses a 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 2 anos a 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 6 anos a 9 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 10 anos ou mais</p> <p>9 – Sexo: <input type="checkbox"/> masculino    <input type="checkbox"/> feminino</p>
--	---