



AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E O JUDICIÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO SERTÃO PERNAMBUCANO E BAIANO

Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco,
Brasil. Professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil.
E-mail: fernanda.roda@univasf.edu.br

Milka Alves Correia Barbosa

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco,
Brasil. Professora da Universidade Federal de Alagoas, Brasil.
E-mail: milka.correia@gmail.com

Francisco Georgi de Souza

Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São
Francisco, Brasil.
E-mail: georgi.souza@tjpe.jus.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo, com base na autoavaliação de gestores de unidades judiciárias, identificar as competências gerenciais mais importantes neste campo específico de trabalho bem como o domínio desses gestores em relação às competências apresentadas. Para tanto, visita-se a literatura especializada sobre competências a partir das obras de Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Le Boterf (2003; 2008) e Ruas (2005). Utilizando-se de procedimentos descritivos transversais, gestores de 34 unidades judiciárias localizadas no sertão pernambucano baiano participaram do estudo. A coleta de dados foi realizada através de meio eletrônico e a taxa de retorno dos questionários foi de 88,23%. Os resultados permitem identificar a existência de um *gap* de competências, já que embora os gestores julguem ter domínio das seguintes competências: iniciativa, comprometimento e responsabilidade social, carecem da habilidade em compartilhar conhecimentos e trabalhar em equipe.

Palavras-chave: Gestão baseada em competências. Competências gerenciais. Gestão pública. Judiciário.

MANAGERIAL COMPETENCES AND THE JUDICIARY: A CASE STUDY IN PERNAMBUCO AND BAHIA BACKLANDS

Abstract

This study aimed to identify, based on the self-assessment of managers of judicial units, the most important managerial competencies as well as the mastery of these managers in relation to the competencies presented. In order to do this, this study is based on the specialized literature as Fleury and Fleury (2001), Zarifian (2001), Le Boterf (2003; 2008) and Ruas (2005). Using cross-sectional descriptive procedures, managers from 34 judicial units were asked to answer the questions. The data collection was done through electronic means and the return rate of the questionnaires was 88.23%. The results allowed to identify the existence of a competence gap. Although the managers think they have mastery of the following competences: initiative, commitment and social responsibility, they lack the ability to share knowledge and work as a team.

Keywords: Competency-Based Management. Managerial competences. Public Administration. Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

No atual Estado Contemporâneo os questionamentos das funções do Poder Judiciário se acentuaram no sentido de procurar a satisfação das necessidades essenciais de sobrevivência do ser humano que se traduzem na solução de conflitos por meio da aplicação efetiva de normas legais, buscando soluções efetivas que assegurem direitos sociais e influencie diretamente no crescimento socioeconômico dos cidadãos. De acordo com Cunha (1999), uma das razões porque o Judiciário vem se firmando como verdadeiro poder é pela inquestionável demonstração da sua capacidade de interferir com legitimidade e eficiência na vida social, política e econômica do Estado.

Assim, dentro dessa dinâmica de transformação e progresso, orbitam os servidores do Poder Judiciário, sujeitos essenciais na boa administração da Justiça. Suas atividades são reguladas nos Códigos de Processo Penal e Civil, leis federais esparsas, a exemplo da Lei 5.010/66 e em Códigos de Organização Judiciária Estaduais.

Para uma efetiva mudança nos rumos gerenciais da gestão pública, os agentes de transformação, gestores públicos, precisam desenvolver competências objetivando o desenvolvimento social. Nessa perspectiva, diferentemente das empresas do setor privado, em que a ideia de competências está vinculada à efetividade, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade, nas organizações públicas o desenvolvimento dos servidores está vinculado à efetividade, à mobilização de recursos e à prestação de serviço direcionados para o interesse público e o bem-estar social.

Nesse sentido, nas duas últimas décadas, o serviço público tem absorvido e aplicado algumas práticas do setor privado em sua dinâmica gerencial (LIMA; SILVA, 2015). Características exigidas do trabalhador no setor privado como proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação passam a ser requeridas também do servidor público, dessa vez não de acordo com um contexto mercadológico, mas, sim, no intento de preparar-se para servir melhor a sociedade, destacam Lima e Silva (2014).

A Administração Pública tem vivido esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Nessa dinâmica, a gestão por competências (GPC) é imprescindível ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CEAJUD, 2016, p. 15).

O modelo de gestão baseado em competências ganha destaque, no cenário da Administração Pública com a edição do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal, tornando-se um referencial para a gestão de pessoas. Destaca-se também, neste contexto, a noção de gestão por competência como gerenciamento de capacitação voltado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para um bom desempenho das atribuições funcionais, visando alcançar as metas da instituição (SANTOS, 2014).

Para Zarifian (2001, p. 72), “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações”. O conhecimento adquirido pelo gestor no ambiente profissional será fundamental para a atuação em cada caso particular, na medida que as diversidades de problemas e imprevistos são reais e precisam ser administrados de forma bem articulada e eficiente, compreendendo os elementos tanto materiais como também o elemento humano, com toda sua subjetividade e imprevisibilidade.

Dada à importância, portanto, da gestão baseada em competências para o serviço público e diante do exposto, este estudo pretende, com base na auto-avaliação de gestores de unidades judiciárias, identificar as competências gerenciais mais importantes neste campo específico de trabalho bem como o domínio desses gestores em relação às competências apresentadas.

Assim, espera-se contribuir para um melhor aprendizado no âmbito dessa temática, mapeando a percepção do que seja mais ou menos importante nas tarefas conferidas aos gestores, conscientizando que a identificação da ausência de formação vai viabilizar um investimento em capacitação mais pontual, visando o desenvolvimento de competências gerenciais dos serventuários da Justiça. Salienta-se ainda que pesquisas sobre esta temática no setor público são imprescindíveis, conforme Cotrim Filho e Farias (2013), já que os resultados poderão revelar lacunas de competências de servidores gestores permitindo, assim, novos arranjos das políticas de capacitação profissional.

2 POR QUE COMPETÊNCIAS?

Durante o século XIX os esforços das empresas estavam dirigidos para a racionalidade administrativa e sistemas de trabalho (TRAGTENBERG, 1972). A teoria gerencial de Taylor, que se baseava na fragmentação dos processos de trabalho, permitia maior racionalidade e padronização do processo. Com a padronização era possível atingir graus significativos de especialização, permitindo identificar e isolar habilidades e características individuais (REZENDE, 2010).

Àquela época, a seleção estava orientada para a relação direta entre o desempenho e as habilidades motoras. Outras variáveis, como as de caráter motivacional, não eram consideradas. Buscava-se “um homem tipo bovino”, segundo o próprio Taylor (2010, p. 54). As características pessoais avaliadas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores configuravam um perfil obediente e disciplinado. O trabalhador, confinado a um cargo isolado e submetido aos controles administrativos, às regras, às imposições e à hierarquia, era impedido de atuar como pessoa “detentora de qualidades contextualizadas em situação de trabalho, tais como curiosidade, rigor, reatividade”, como aponta Le Boterf (2003, p. 124).

Nos anos 90 começou a tomar forma um modelo estruturado de gestão de pessoas que tem como peculiaridade considerar a “participação dos funcionários” como sendo “essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva” (LAWLER III, 1998, p.12). É assim que, conforme Albuquerque e Oliveira (2001), na contemporaneidade, as atividades de recrutamento e seleção não mais possuem como principal característica a busca pelo trabalhador que execute apenas uma função específica, estática, dentro da empresa. O enfoque agora está nas pessoas e em suas competências.

2.1 O que são, então, essas competências?

O início dos debates sobre competências, em administração, remonta à década de 70 do século XX nos Estados Unidos, com a publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* de McClelland (FLEURY; FLEURY, 2001). Naquela época, abordava-se as competências como *inputs* – estoques de conhecimentos, habilidades e atitudes - que tornam o indivíduo apto a desenvolver determinados trabalhos.

Diversos são os autores que acreditam que não há uniformidade no tratamento do conceito de competência individual. O conceito de competência é, muitas vezes, apresentado de maneira difusa na literatura especializada, o que parece indicar que ainda está em construção (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003, 2008; DUTRA, 2004; SCHNECKENBERG; WILDT, 2006; SCHNECKENBERG, 2006; PAIVA, 2007; SANTOS; COELHO JUNIOR; MOURA, 2011).

No entanto, podem-se mapear pelo menos três grandes abordagens conceituais: uma representada por autores americanos, outra de vertente francesa e uma terceira, que integra as duas anteriores.

A primeira entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (como conhecimentos, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. Na abordagem francesa, evidencia-se o potencial do conceito multidimensional da competência a partir do seu desmembramento em “*savoir*” (saber), “*savoir faire*” (saber fazer) e “*savoir être*” (saber ser) (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). A competência não está associada a atributos ou qualificações da pessoa, mas sim às suas realizações do indivíduo no trabalho (DUTRA, 2004). A terceira tendência absorve inspiração da escola francesa, em especial nos trabalhos de Zarifian e Le Boterf, mas também incorpora à noção de competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõe as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados desejados. Alinhando-se a essa perspectiva, Dutra (2004) aporta o conceito de “entrega”, relacionando as competências aos atos e realizações dos indivíduos, suplantando a descrição formal de atividades.

Assim, sob a ótica da terceira abordagem, competência é considerada mobilização de capacidades, como articulação e aplicação do saber (conhecimentos), do saber-fazer (habilidades) e do saber ser/agir (atitudes), para resolução de problemas ou superação de desafios. Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Atualmente, diversos são os campos de saber que estão se voltando para analisar minuciosamente esse termo, a exemplo da psicologia organizacional, “contudo utilizando referencial teórico típico de suas premissas e pressupostos básicos norteadores”, ressaltam Santos, Coelho Junior e Moura (2011, p. 2). Na administração, entretanto, complementam os autores, também é possível encontrar respaldo teórico e empírico, “uma vez que se verifica a intensa profusão de publicações científicas que tratam deste tema” (p. 2).

Atribuindo caráter dinâmico e processual à competência, Le Boterf (2003) diferencia-a de um estágio de qualificação ou um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos. Competência só pode ser reconhecida por meio de uma ação concreta, em uma situação real de atuação no trabalho e na relação com o desempenho esperado. Conforme o autor, conhecimentos e experiência não adquirem *status* de competência se não forem compartilhados. Mendonça *et al.* (2012) acrescentam ainda que, enquanto competência é reconhecida pelos resultados que o sujeito efetivamente apresenta, a qualificação relaciona-se ao que o indivíduo é capaz de fazer ou está formalmente habilitado (por meio de certificados). Ou seja, enquanto a qualificação corresponde a um estoque de conhecimentos possíveis de serem certificados pelo sistema educacional, a competência está mais relacionada às

características do mundo de trabalho atual e se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, para além das prescrições, conforme apontou Zarifian (2001). A qualificação seria um primeiro passo rumo à competência.

Diante de tanta diversidade de conceitos e abordagens, este estudo foca em um conceito específico de competência, o proposto por Adelsberger, Ehlers e Schneckenberg (2008) e Schneckenberg (2010), que está relacionado à competência para ação.

A Figura 1 subdivide os principais componentes do termo competência para ação, atribuindo uma série de características e relacionando-os a três níveis de observação.

Figura 1 – Definição de competência para ação

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS	NÍVEL DE OBSERVAÇÃO
Disposições individuais	Habilidades, aptidão, motivação, valores	Teoria Psicológica
↓		
Para atuar em		
↓		
Contextos	Complexos, não definidos, dinâmicos	Teoria da Ação
↓		
De acordo com		
↓		
Normas consensuais	Adequação, responsabilidade	Teoria Sociológica

Fonte: Schneckenberg e Wildt (2006, p.30)

Ao detalhar os principais componentes, a proposta diferencia, segundo Schneckenberg e Wildt (2006), visualmente o nível de competência que representam as disposições do indivíduo para a ação competente, os contextos e as normas consensuais, que determinam os padrões adequados (ou apropriados) do comportamento. As características representam um conjunto de fatores de influência relevantes na competência e os níveis de observação demonstram a predominância da abordagem da teoria psicológica sobre o nível de disposição individual, da abordagem da teoria sociológica sobre as normas consensuais e da fusão de ambos os domínios sobre os contextos.

Desse modo, é possível identificar seis componentes como principais blocos de construção para a competência para ação, quais sejam: aprendizagem, sistema de disposições (que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes), motivação, desempenho, contexto e competências essenciais. Os pressupostos básicos para cada componente-chave do modelo de competência para ação estão apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Principais componentes e pressupostos básicos do modelo de competência para ação

Componente chave	Pressuposto básico
Aprendizagem	É o cerne de qualquer desenvolvimento de competências - não há o desenvolvimento de competências sem aprendizagem.
Sistema de disposições	São conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para ação adequada nos contextos complexos. O sistema de disposições faz ação competente possível.
Motivação	É a condição essencial para as competências baseadas no desempenho – é possível ser competente, mas se não está motivado a agir, não haverá ação. Não é um componente integral da competência, mas fator de influência independente.
Desempenho	Os pressupostos implícitos sobre as competências têm de ser validados e interpretados por meio da observação do desempenho real.
Contexto	Em primeiro lugar, os contextos de desempenho definem e especificam as competências necessárias para atuar de forma adequada em cada situação - não é possível especificar competências sem uma análise dos requisitos específicos que estão incluídos no contexto. Em segundo lugar, o grau de complexidade dentro do contexto de desempenho é considerado um gatilho para o processo de aprendizagem.
Competências essenciais	As competências essenciais são: de conteúdo específico, metodológica, social e pessoal, que integradas, formam a competência para ação.

Fonte: Adelsberger, Ehlers e Schneckenberg (2008, p. 4); Schneckenberg (2010, p. 265)

Baseado em Dejoux (1996), Weinert (1999) e Euler e Hahn (2004), Adelsberger, Ehlers e Schneckenberg (2008) e Schneckenberg (2010) definem competência para ação como a combinação de componentes cognitivos e motivacionais em um sistema holístico de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, competência para ação está relacionada com a capacidade de agir dentro de um determinado contexto de uma maneira responsável e adequada, integrando conhecimento complexo, habilidades e atitudes, complementam os autores, referindo-se à definição proposta por Van der Blij (2002). Essa definição apresenta, ainda, consonância com o entendimento que Fleury e Fleury (2001) tiveram do conceito que propõe Le Boterf (2008).

A seguir discutem-se as competências gerenciais.

2.2 E as tais competências gerenciais?

Com suas características, a noção de competência liga-se à ausência de prescrição; de forma que “competência sofre os dois influxos: liberação e controle. Quanto menos prescrições, maior a competência; quanto mais prescrições, menor a competência” (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013, p. 308).

Concorda-se com Zarifian (2001) que o conceito de competência sinaliza uma mudança na percepção e posicionamento frente ao trabalho, afastando-se do modelo taylorista que se apoiava na passividade do indivíduo aos requisitos de qualificação predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer competente. Desta forma, a noção de competência está inserida em um cenário de instabilidade econômica, baixa previsibilidade das relações da organização com o ambiente externo (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), o que indica a passagem de uma noção de trabalho estável e previsível para outra mais predisposta à flexibilidade e fluidez, evidenciando também o caráter contextual da competência.

Segundo Perrenoud (2013), não foi somente o mundo do trabalho que colocou a noção de competência em evidência na gestão das organizações; trata-se de algo mais amplo e

relacionado à evolução da sociedade. Sobre esses aspectos, o autor esclarece que na vida contemporânea, elevou-se o nível de expectativas sobre a atuação do indivíduo nos diversos espaços onde ele atue, evidenciando-se a necessidade de competências que lhe permitam transitar em campos diversos.

Ao situar as competências nas transformações do trabalho, Perrenoud (2013) reforça seu caráter de dinamicidade mostrado por Le Boterf (2003), argumentando que a evolução das competências passa ser prioridade em relação às tradições, ao *status*, aos diplomas e às qualificações formais. Ainda de acordo com Perrenoud (2013), no atual mundo do trabalho, o desenvolvimento de competências não é uma escolha, mas uma condição, sendo cada vez mais raros setores no qual se consegue sobreviver sem aprender. Ou seja,

a popularidade da noção de competências é fruto de uma preocupação e, até mesmo, de uma crise. Tal evolução atinge primeiramente o mundo do trabalho, que dá uma importância estratégica à gestão dos “recursos humanos”, ou seja, aos conhecimentos e às competências dos empregados (PERRENOUD, 2013, p.32).

Convém ressaltar também que o conceito de competência está associado a outro mais específico de uma dada área de estudo, seja ela das ciências humanas ou sociais. Significa dizer que esse “conceito está inserido em diferentes campos conceituais e se refere a diferentes problemáticas de diferentes disciplinas” (PERRENOUD, 2013, p. 45).

Nesta investigação toma-se como referência o conceito de competência profissional, como proposto por Paiva e Melo (2008), segundo o qual se trata de “mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas)”, que gera “resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade)” (p. 360). Dessa definição, percebe-se a natureza contextual, provisória e contingencial da competência.

Importa ainda esclarecer que nesse trabalho entende-se que competência pressupõe ação, comportamento, e contextos permeados por variáveis específicas, semelhante ao que foi apontado por Resende (2000), segundo o qual competência trata da “transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos” (p. 32).

Paiva *et al.* (2013) chamam atenção que, por essa perspectiva, a competência assume caráter coletivo. Assim sendo, observações individuais e de outros atores permitem ao sujeito refletir sobre como sua competência contribui para a efetividade do trabalho e como ela poderia ser aperfeiçoada; trata-se de uma reflexão sobre a ação e na ação (PAIVA, 2007).

Observa-se que o tema de competências gerenciais tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais. Brandão (2009) ressalta que tais competências constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores, na medida em que exercem influência sobre a atuação de equipes de trabalho e sobre os resultados organizacionais.

Pode perceber que modelos de competências gerenciais vem ganhando popularidade desde os anos de 1980 e têm sido cada vez mais adotados quer seja como uma ferramenta chave na gestão e desenvolvimento de pessoas para melhorar tanto o desempenho individual no trabalho como a eficácia organizacional geral (BHARWANI; TALIB, 2017).

Segundo Pereira e Silva (2011), frente às mudanças vivenciadas na atualidade, as organizações deparam-se com a necessidade de profissionais capazes de lidar com incertezas presentes no mundo do trabalho. Assim as competências gerenciais podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das constantes transições que caracterizam esse contexto.

Ainda segundo Ruas (2005), as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais e referem-se ao conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais. São “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação” (RUAS, 2005, p. 48).

Dutra (2004) lembra que não basta o indivíduo possuir determinadas competências; é preciso averiguar também sua capacidade de entrega. Desta forma, “competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (RUAS, 2005, p. 49).

Além disso, as competências gerenciais têm de dar conta dos desafios enfrentados por gestores/gerentes, os quais incluem os problemas de ordem financeira, de infraestrutura e de falta de mão de obra (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

É importante ainda realçar o caráter relacional das competências gerenciais ao se considerar que as mesmas emergem das formas de ação dos gestores, em seu espaço organizacional, na convergência e a inter-relação com outros gerentes (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Nesse sentido, cabe também esclarecer que competências gerenciais são situadas, contextuais e socialmente construídas, e, portanto, são fenômenos de difícil mensuração objetiva e universal (SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016).

De fato, as competências gerenciais estão vinculadas as competências individuais e o seu mapeamento deve estar alinhado aos objetivos da instituição (ENAP, 2009). Logo, uma expressão da necessidade profissionalização e preocupação com o desenvolvimento de competências no setor público pode ser vista no decreto-lei 5.707/06, que claramente evidencia a necessidade de implantar processos gerenciais que conduzam ao melhor desempenho das instituições públicas. Nessa perspectiva, Sufian e Morgani (2015) esclarecem que as competências gerenciais têm tido a atenção de especialistas em gestão de pessoas e de empregadores no que se refere à necessidade de formação e desenvolvimento das mesmas.

Especificamente, no caso das organizações públicas, objetivos complexos e múltiplos demanda uma atuação diferenciada, que exige dos gestores uma lógica de ação particular sem se desviarem de critérios de eficiência, eficácia e do interesse público.

Sobressai então a necessidade dos gestores públicos desenvolverem determinadas competências de modo a contribuírem para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais (KLIKSBURG, 1988). De forma geral, a literatura especializada aponta a necessidade de se mudar o perfil da administração pública no Brasil (PACHECO, 2002), o que necessariamente significaria mudar o perfil do gestor público para atender aos desafios que lhe são impostos.

3 METODOLOGIA

No sentido de identificar as competências gerenciais mais importantes para o campo de atuação dos gestores do judiciário lotados no sertão pernambucano e baiano e o domínio de tais competências pelos sujeitos investigados, este estudo adotou procedimentos descritivos transversais, seguindo as orientações de Costa *et al.* (2016).

Os sujeitos participantes deste estudo foram os gestores de 34 unidades judiciárias localizadas no sertão pernambucano (nas cidades de Afrânio, Araripina, Cabrobó, Lagoa Grande, Orocó, Ouricuri e Petrolina) e sertão baiano (na cidade de Juazeiro), seguindo as orientações de Paiva e Melo (2008).

Para a construção do instrumento de coleta de dados foi utilizada a estratégia de análise de emparelhamento apresentada por Laville e Dionne (1999). Essa estratégia

pressupõe a associação dos dados recolhidos a um modelo teórico, possibilitando a comparação, ou seja, “essa estratégia supõe a presença de uma teoria forte na qual o pesquisador se fundamenta para imaginar um modelo de fenômeno ou da situação investigada” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 227). Assim, foi definida uma lista, *a priori*, de competências gerenciais essenciais para os gestores, considerando as idiosincrasias do setor público, a partir do que foi apresentado em Pires (2006), Favorini, Silva e Crepaldi (2014) e Costa *et al.* (2016). As competências identificadas estão listadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Lista de competências, por ordem alfabética, definidas *a priori*

#	Competências	Estudos realizados
A	Autodesenvolvimento	Bündchen; Rossetto; Silva (2011), Menentiet <i>al.</i> (2012)
B	Compartilhar conhecimentos	Sant’anna (2008), Menenti <i>et al.</i> (2012), Bündchen; Rossetto; Silva (2011)
C	Comprometimento	Sant’anna (2008), Cardoso (2009), Coatto e Traldi (2011)
D	Comunicação	Sant’anna (2008), Cardoso (2009) e Bündchen; Rossetto; Silva (2011)
E	Influência na organização	Cardoso (2009), Bündchen; Rossetto; Silva (2011) e Godoy e D’Amelio (2012)
F	Iniciativa	Sant’anna (2008), Bündchen; Rossetto; Silva (2011)
G	Inovação	Oderich (2005) e Sant’anna (2008)
H	Liderança	Oderich (2005)
I	Negociação	Bündchen; Rossetto; Silva (2011), Godoy e D’Amelio (2012)
J	Orientação para resultados	Sant’anna (2008), Bündchen; Rossetto; Silva (2011)
K	Persistência	Cardoso (2009)
L	Responsabilidade social	Cardoso (2009)
M	Trabalho em equipe	Oderich (2005), Bündchen; Rossetto; Silva (2011) e Sant’anna (2008)
N	Visão sistêmica	Oderich (2005) e Sant’anna (2008)

Fonte: Adaptado de Costa *et al.* (2016)

Os participantes foram convidados a avaliar as 14 competências através de 27 assertivas. Para garantir a compreensão dos enunciados e da escala foi realizada a validação semântica do instrumento (PASQUALI, 1999).

Aos participantes foi solicitado que avaliassem cada assertiva em escala nominal. Optou-se pela adoção da escala tipo Likert de 5 pontos conforme orientações de Vieira e Dalmoro (2008). Cada um dos sujeitos deveria atribuir os seguintes valores: 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = medianamente importante; 4 = muito importante e 5 = extremamente importante para cada assertiva em análise no momento de avaliação da importância da competência. Já para a avaliação do domínio da competência, foi solicitado que os sujeitos atribuíssem os seguintes valores para cada assertiva em análise: 1 = não domina a competência; 2 = domina pouco a competência; 3 = domina medianamente a competência; 4 = domina muito a competência e 5 = domina plenamente a competência.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de janeiro e fevereiro de 2016, através de meio eletrônico seguindo as orientações de Calliyeris *et al.* (2011). Aos respondentes foi assegurado o sigilo de identidade e a livre participação na pesquisa. A taxa de retorno dos questionários foi de 88,23%.

Os dados foram analisados em conformidade com outros estudos realizados sobre competências, a exemplo de Castro e Borges-Andrade (2004); Cotrim Filho e Farias (2013) e Costa *et al.* (2016): análise de índice (média), desvio-padrão e *gap* de competências.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Quem são os participantes do estudo?

Os órgãos do Judiciário são compostos por cargos da área fim e da área meio (Oficiais de Justiça, Psicólogos, Técnicos de TI, Assistentes Sociais, entre outros), no entanto, o objeto desse estudo envolveu apenas os chefes de unidades judiciárias que, pela natureza da função, são atribuídos aos cargos de Analista Judiciário, Técnico Judiciário ou Auxiliar Judiciário. Tais cargos são de área fim, sendo inclusive, este último, extinto para os próximos provimentos de serventuários da justiça.

De acordo com os dados coletados, 66,66% dos respondentes ocupam o cargo efetivo de Técnico Judiciário (nível médio), 30% ocupam o cargo efetivo de Analista Judiciário (nível superior) e apenas 3,34% ocupam o cargo de Auxiliar Judiciário (nível fundamental).

Percebe-se que, não obstante a exigência mínima de escolaridade para ascensão ao cargo efetivo, a maioria dos gestores têm escolaridade acima das exigências do concurso para provimento dos cargos. 33,33% possuem pós-graduação em nível de especialização e 56,66% possuem graduação. Apenas 10% dos respondentes possuem somente o ensino médio completo, porém, estão na instituição há mais de 10 anos, apresentando significativa experiência nas atividades profissionais que desempenham. De uma maneira geral, os gestores analisados apresentam alto grau de escolaridade ou capacitação em sua formação.

As funções estão igualmente distribuídas entre homens e mulheres, já que os dados revelam que 50% das funções de gerência estão a cargo das mulheres e 50% estão a cargo dos homens, contribuindo, de alguma forma, para a diminuição da desigualdade de gênero.

A pesquisa revelou também que há baixa rotatividade no comando das unidades judiciárias. 83% dos Diretores/Chefes de Secretaria têm mais de seis anos à frente da unidade judiciária e apenas 6,66% tem menos de três anos na função de gestor. A maioria dos gestores (83,33%) tem mais de 31 anos de idade.

4.2 Quais competências gerenciais os gestores consideram mais importante?

A avaliação das assertivas, por parte dos gestores, sobre as competências gerenciais consideradas importantes é apresentada a seguir. As assertivas foram agrupadas por competências e os resultados estão dispostos em ordem decrescente de médias obtidas, conforme disposto na Tabela 1:

Tabela 1 – Valores médios encontrados para a importância atribuída a cada competência

#	Competências	Média	D.V.
C	Comprometimento	5,00	0,34
L	Responsabilidade social	4,96	0,52
A	Autodesenvolvimento	4,87	0
I	Negociação	4,83	0,43
H	Liderança	4,82	0,89
D	Comunicação	4,77	0,52
B	Compartilhar conhecimentos	4,73	0,69
K	Persistência	4,69	0,39
J	Orientação para resultados	4,69	0,37
N	Visão sistêmica	4,69	0,55
F	Iniciativa	4,63	0,66
G	Inovação	4,60	0,20
E	Influência na organização	4,53	0,61
M	Trabalho em equipe	4,40	0,59

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Os gestores entrevistados atribuíram a todas as competências altos escores de importância. Em uma escala de 1 a 5, 92,85% dos descritores obtiveram médias superiores a 4,5, sendo classificados como “muito importante” segundo a percepção dos participantes do estudo. Esse fato demonstra que realmente as competências relacionadas fazem parte do cotidiano dos gestores dos órgãos participantes da pesquisa, quais sejam: Tribunal de Justiça de Pernambuco, Tribunal de Justiça da Bahia e Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Importa destacar que os gestores consideram a competência-comprometimento a mais importante, sendo avaliada com nota máxima e, conseqüentemente, desvio padrão zero. Encontrada nos estudos de Sant’anna (2008), Cardoso (2009), Coatto e Traldi (2011), o comprometimento, enquanto competência, diz respeito a capacidade do gestor em assumir e manter os compromissos estipulados com a empresa e com a equipe de trabalho da qual faz parte, seguindo as diretrizes, políticas e valores da organização. As ações de gestores pautadas nessa competência devem ser regidas com responsabilidade, autonomia, disciplina, postura e cultivo dos princípios organizacionais, ressaltam Costa et al (2016).

Tal achado corrobora com o estudo de Oliveira, Costa e Zanivan (2014). Os autores alertam para o fato de que colaboradores comprometidos e satisfeitos é a solução mais estratégica para a obtenção das finalidades organizacionais. Na administração pública, servidores competentes, comprometidos e conscientes tornam-se essenciais devido à “natureza de ordem política que diz respeito a capacidades de negociação, para lidar com assuntos próprios da atividade organizacional, a exemplo do patrimônio público e das questões sociais” (OLIVEIRA; COSTA; ZANIVAN, 2014, p. 9). Nessa perspectiva, Costa et al (2016) sugerem que também é necessário que a gerência contemple uma visão totalitária do trabalho, envolvendo-se e preocupando-se com a qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, a competência gerencial tida como menos importante para os gestores do judiciário, apresentando média 4,40 e desvio padrão 0,59, é a competência-trabalho em equipe. Isso pode ocorrer, provavelmente, em função da cultura das unidades judiciárias, já que são centralizadas em torno da figura do magistrado e das atividades rotineiras. É uma questão importante que merece consideração por parte dos responsáveis pelas políticas de capacitação profissional.

Importa dizer que o trabalho em equipe é, atualmente, uma das competências mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho, não apenas no setor privado, mas também na administração pública que, ao procurar melhorar a prestação dos serviços aos cidadãos (BRAGA; OLIVEIRA; SIENA, 2011), acaba provocando reflexos diretos no funcionalismo público (FILIPPIM; TURECK, 2008). Assim, torna-se importante estimular os gestores a terem disponibilidade de integração e compartilhamento de responsabilidades e alcance dos objetivos também com outros servidores, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

4.3 E o domínio dos gestores em relação às competências?

A avaliação das assertivas, por parte dos gestores, sobre o domínio das competências gerenciais analisadas é apresentada a seguir. As assertivas foram agrupadas por competências e os resultados estão dispostos em ordem decrescente (de maior domínio até a de menor domínio) de médias obtidas, conforme disposto na Tabela 2:

Tabela 2 – Distribuição de médias relativas ao domínio atribuído a cada competência

#	Competências	Média	D.V.
L	Responsabilidade social	4,69	0,66
C	Comprometimento	4,63	0,62
F	Iniciativa	4,15	1,01
A	Autodesenvolvimento	4,14	0,73
K	Persistência	4,14	0,87
I	Negociação	4,10	0,66
J	Orientação para resultados	4,08	0,87
H	Liderança	3,97	0,88
E	Influência na organização	3,96	0,88
N	Visão sistêmica	3,90	0,98
G	Inovação	3,84	0,96
D	Comunicação	3,60	1,06
M	Trabalho em equipe	3,15	1,13
B	Compartilhar conhecimentos	3,10	1,06

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Em relação ao domínio de competências (tabela 2) percebido pelos gestores participantes do estudo foi observado que as médias atribuídas não foram elevadas ao mesmo nível conferido à “importância” de tais competências (tabela 1). A média para o domínio das competências não ultrapassou o valor 4.

Responsabilidade social e comprometimento mantiveram-se entre as duas competências de mais domínio (Tabela 2), assim como de maior importância (Tabela 1) para os entrevistados. Os gestores acreditam que são capazes de demonstrar atitudes de cidadania, agindo de forma ética, respeitando normas e leis, empenhando-se na melhoria da sociedade, conforme destaca Cardoso (2009), para os preceitos da competência-responsabilidade social.

No entanto, de uma maneira geral, a ordem atribuída ao domínio das competências difere do encontrado com relação à avaliação da importância das mesmas. Tal situação coincide com a encontrada no estudo de Cotrim Filho e Farias (2013). Importa dizer neste momento que os gestores precisam refletir sobre a necessidade de obtenção de um maior domínio em relação às competências que foram por eles indicadas como mais importantes.

Chama-se atenção também para a competência-trabalho em equipe. Em termos de importância, esta competência foi a que recebeu menor nota por parte dos gestores participantes do estudo. Com relação ao seu domínio, os gestores apontaram que não têm propriedade em trabalhar em equipe. Tal constatação demonstra uma fragilidade encontrada entre os gestores que participaram do estudo, pois, conforme afirma Mark (2002), a cooperação entre indivíduos para o atingimento de um objetivo em comum é a base da sociedade humana. Reforça-se, portanto, a necessidade de estimular os gestores a terem disponibilidade de integração e compartilhamento de responsabilidades e alcance dos objetivos também com outros servidores, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

4.4 Entre a importância e o domínio das competências surgem determinados *gaps*

Apropriando-se da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), Carbone *et al.* (2009) sugerem o mapeamento do *gap* de competências ponderando “a relação entre a carência (por parte da pessoa) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel ocupacional ou para o contexto organizacional no qual a pessoa está inserida” (CARBONE *et al.*, 2009, p.68).

Tal mapeamento permite diagnosticar necessidades de aprendizagem na medida em que é identificado o *gap* de competências. Para tanto, deve-se utilizar a seguinte equação: $N = I(4 - D)$, onde, N = representa o *gap* de competências, ou seja, as necessidades de aprendizagem do sujeito; I = representa o grau de importância que o respondente atribui à determinada competência; e D = representa o grau de domínio que o respondente julga ter sobre tal competência. Quanto mais próximo o valor de N for de zero, menor será o *gap* de competência do sujeito.

A definição dos *gaps* de competência através da metodologia apresentada por Borges-Andrade e Lima (1983) permite com que sejam definidas prioridades entre as competências a serem desenvolvidas por uma equipe de trabalho, já que quanto maior for o valor do N para uma determinada competência, maior o *gap*, e, portanto, maior a necessidade de desenvolvê-la.

Importa explicar, nesta etapa do trabalho, a necessidade da observação simultânea da importância e do domínio de competências para que seja possível o estabelecimento das necessidades de capacitação. Nessa perspectiva, recupera-se a justificativa de Castro e Borges-Andrade (2004, p. 102):

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.

A Tabela 3 apresenta, portanto, os *gaps* para as competências analisadas neste estudo. Os resultados estão dispostos em ordem decrescente em razão de N. Importa dizer que, por meio da aplicação da fórmula, o N para este estudo pode variar em um intervalo entre 0 e 15.

Tabela 3 – Distribuição de médias relativas ao domínio atribuído a cada competência

#	Competências	I	D	N
B	Compartilhar conhecimentos	4,73	3,10	6,52
M	Trabalho em equipe	4,40	3,15	5,00
D	Comunicação	4,77	3,60	4,68
H	Liderança	4,82	3,97	3,40
N	Visão sistêmica	4,69	3,90	3,16
G	Inovação	4,60	3,84	3,04
A	Autodesenvolvimento	4,87	4,14	2,92
I	Negociação	4,83	4,10	2,92
J	Orientação para resultados	4,69	4,08	2,44
E	Influência na organização	4,53	3,96	2,28
K	Persistência	4,69	4,14	2,20
F	Iniciativa	4,63	4,15	1,92
C	Comprometimento	5,00	4,63	1,48
L	Responsabilidade social	4,96	4,69	1,08

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Os índices para N (*gap* de competências) apresentados na Tabela 3 são produtos da relação entre a importância que os gestores conferem a uma determinada competência com a auto avaliação sobre o domínio que eles têm sobre a mesma.

Assim, considerando os dados disponibilizados na tabela 3, sugere-se que seja importante a realização de um mapeamento para alinhar as políticas de capacitação

profissional, já que dois possíveis cenários emergem dos dados:

Cenário 1: existem competências que apresentam um elevado índice para o *gap*, representando prioridade de capacitação e desenvolvimento dos servidores que participaram do estudo (índices em negrito na tabela 3, coluna N).

Cenário 2: ao considerar as competências que apresentam valor mediano ou baixo para o N e a realização de uma análise qualitativa aprofundada sobre tais constatações, pode fazer com que sejam identificados diferentes perfis de necessidades de capacitação, estabelecendo-se, conseqüentemente, subgrupos com necessidades específicas de capacitação profissional.

De uma maneira geral, é possível dizer que os respondentes se julgam gestores com domínio das seguintes competências: iniciativa, comprometimento e responsabilidade social. Por outro lado, carecem da habilidade em compartilhar conhecimentos e trabalhar em equipe.

Nesse sentido, Castro e Borges-Andrade (2004, p. 104) sugerem que

o mapeamento das prioridades gerais aponta dados relevantes e permite à organização planejar treinamentos; no entanto, apesar da relevância e da utilidade expressiva desses dados, eles não abarcam toda a amplitude [do *gap* de competências]. [...]. Existem áreas que apresentam valor baixo ou mediano do *gap*, mas que podem ser significativas uma vez que recaem na constatação de diferentes perfis e na identificação de subgrupos específicos de treinamento.

Assim, é importante dizer que tal análise pode fazer com que seja evitado, conforme apontam Cotrim Filho e Farias (2013), o investimento em ações de capacitação que, embora abordem as competências pertinentes ao papel desempenhado pelos gestores deste estudo, mas sobre as quais os respondentes já tenham domínio pleno ou parcial.

5 CONCLUSÕES

Apesar de as pressões por eficácia e eficiência, típicas do setor privado da economia, terem aumentado sobre as instituições públicas, não significa que tais entidades necessariamente contêm como aporte políticas públicas e políticas organizacionais para a formação e preparação de seus gestores.

Assim, ao considerar que cada organização é influenciada pelo ambiente externo no qual está inserida, quer seja por meio de novas políticas, pressões normativas, limitações econômicas ou simplesmente em virtude de dependência de outras organizações ou mesmo do Estado, entende-se que o desempenho dos gestores organizacionais se dá sob tais condições também. Sobre esta questão, Braga, Oliveira e Siena (2010, p. 51) tomam como exemplo o “progresso observado no judiciário brasileiro quanto ao desenvolvimento de uma nova dinâmica empreendida na incessante busca pela prestação jurisdicional de excelência”.

Sobre políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências, Perrenoud (2013) sinaliza que as organizações cada vez mais vêm criando seus dispositivos de formação e desenvolvimento profissional, deixando de esperar pelo sistema educacional, tendo em vista que o mesmo não consegue acompanhar o ritmo das evoluções econômicas e tecnológicas, e, portanto, não consegue desenvolver as competências necessárias ao sujeito em dado tempo e contexto. Nesse sentido, os *gaps* de competências identificados com a pesquisa de campo podem se transformar em subsídios para as unidades judiciárias planejarem momentos de capacitação para seus servidores.

A identificação das notas atribuídas à importância e domínio das competências permite novos alinhamentos de arranjos das políticas de capacitação profissional. Diante dos

resultados apresentados, o índice para o *gap* de competências (N), apesar de não ser o único, mostrou-se ser um bom norteador, conforme asseguram Castro e Borges-Andrade (2004), para auxiliar o processo de tomada de decisões por parte dos gestores de recursos humanos, sendo possível obter “aplicabilidade prática do conhecimento científico na gestão [...] e na realidade de vida e do trabalho” (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 107). Pires et al (2005) sugerem ainda que o mapeamento das competências é interessante, inclusive, porque, além de permitir novos alinhamentos de arranjos das políticas de capacitação profissional, pode “auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal” (PIRES et al, 2005, p. 21).

Em virtude das escolhas metodológicas toda e qualquer pesquisa possui suas limitações, e a melhor maneira de trabalhar tais limitações é sugerir novos estudos, de modo a buscar respostas para perguntas que não foram eventualmente bem aprofundadas, por exemplo, ou para novas questões que emergiram dos resultados então apresentados.

Diante disso, sugere-se uma agenda para pesquisas futuras, com possibilidades de extensão, aprofundamento e comparações do estudo ora realizado:

- Ampliar o estudo e as discussões para outras esferas e órgãos do poder público;
- Considerando a relação entre competências e avaliação de desempenho, é interessante avaliar se os sistemas de avaliação de desempenho, quando existentes, são consistentes e capazes de avaliar as competências de cada servidor;
- Considerando as idiosincrasias do serviço público, elaborar uma lista de competências específicas para este setor, já que muito do que se tem disponível na literatura é voltado para as organizações privadas;

Por fim, talvez seja necessário propor para reflexão duas questões, já levantadas por Amaral (2006, p. 553), mas que parecem permanecer sem respostas: “Qual o papel da capacitação na criação de riquezas humanas na administração pública brasileira? O que se pode esperar dos servidores públicos em uma sociedade do conhecimento?”.

REFERÊNCIAS

ADELSBERGER, H.; EHLERS, U.; SCHNECKENBERG, D. **Stepping up the Ladder: Competence Development Through E-Learning?!** In: Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2008 Conference, 30 June-4 July, 2008.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, outubro/dezembro 2001.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v.57, n. 4, p. 549-563, Out/Dez 2006.

BRAGA, A. A.; OLIVEIRA, C. M.; SIENA, T. M. Fatores e Aspectos que Impactam o Trabalho em Equipe. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.3, n.3, set/dez. 2011.

BHARWANI, S.; TALIB, P. Competencies of hotel general managers: a conceptual Framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n.1, p.393-418, 2017.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, Ago. 2011.

CALLIYERIS, V. E.; Gonçalves-Dias, S. L. F.; ROBLE, G.; COSTA, C. Pesquisa via Internet como técnica de coleta de dados: um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. In: III Encontro de Administração da Informação da ANPAD, 2011, Porto Alegre. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.2, n.2, p.147-169, 2009.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília: CNJ, 2016.

COSTA, C., LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. C. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **RAIMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, jan./abr. 2016.

COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil. **GESTÃO.Org**, Recife, v. 11, n. 2, p. 422-185, Mai./Ago. 2013.

CUNHA, C. A. G. Legitimidade, certeza do direito e justiça. **Revista dos Mestrados em Direito Econômico da UFBA**, Salvador, n. 7, p. 133-155, jan./dez. 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Escolas de governo e gestão por competência**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. V. IV, n. 02, Mai./Jun./Jul./Ago. 2014.

FILIPPIM, E. S.; TURECK, V. C. O Trabalho em Equipe na Administração Pública Municipal. **Revista Gestão.Org**, v.6, n. 3, p. 343-360, 2008.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

KLIKSBERG, B. A gerência na década de 90. **Revista de Administração Pública**, v.22, n.1, jan-mar, 1988, p.59-85.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo, p. 12-15, set./out. 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

_____. **Repenser la competence**: Pour dépasser les idées reçues - 15 propositions. Paris: Eyrolles, 2008.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

_____. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Educação Superior. In: Eneo 2014, 2014, Gramado. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MARK, N. P. Cultural transmission, disproportionate prior exposure, and the evolution of cooperation. **American Sociological Review**, v. 67, n. 3, June 2002.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MENDONÇA, J. R. C.; PAIVA, K. C. M.; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C.; MARTINS, M. A. B. **Competências Eletrônicas de Professores para Educação a Distância no Ensino Superior no Brasil**: discussão e proposição de modelo de análise. In: CONFERÊNCIA DO FORGES – FÓRUM DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES E REGIÕES DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2., 2012, Macau, China. Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012.

OLIVEIRA, L.C.V.; KILIMNIK, Z.M.; OLIVEIRA, R. P. Da Gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. **REAd** Porto Alegre, Edição 75, n. 2, p. 301-329, 2013.

PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PAIVA, K. C. M. et al. Percepções de alunos e professores do curso de administração a respeito da educação à distância: um estudo em uma instituição particular brasileira. **Tourism & Management Studies - TMS**, v. 1, p. 354-366, 2013.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (Org.) **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERRENOUD, P. **Desenvolver competências ou ensinar? A Escola que prepara para a vida**. Porto alegre: Penso, 2013.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

REZENDE, C. R. A. **Racionalidade e irracionalidade nas organizações**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, A. P. Competências para a carreira de gestores governamentais: Desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014.

SANTOS, F. A. de S.; COELHO JUNIOR, F. A.; MOURA, C. F. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro – RJ, 04-07/09/2011. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SCHNECKENBERG, D. **Competence reconsidered conceptual thoughts on ecompetence and assessment models for academic staff**. In: Research on Competence Development in Online Distance Education and E-Learning. Selected Papers from the 4th EDEN Research Workshop in Castelldefels/Spain, October, 25-28, 2006. p. 17-33.

_____. What is e-Competence? Conceptual Framework and Implications for Faculty Engagement. In: EHLERS, U.; SCHNECKENBERG, D. **Changing Cultures in Higher Education: Moving Ahead to Future Learning**. New York: Springer International, 2010b.

SCHNECKENBERG, D.; WILDT, J. Understanding the concept of ecompetence for academic staff. In: LABHRAINN, M.; LEGG, M.; SCHNECKENBERG, D.; WILDT, J. **The Challenge of eCompetence in Academic Staff Development**. Galway: CELT, 2006.

SEATE, B.M.; POOE, R.I.D.; CHINOMONA, R. The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 14, n.1, 2016.

SIEGEL, S. et al. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. São Paulo: Artmed, 2006.

SUFIAN, M.; MORGANI, G. R. An Explanation of the Most Important Components of Management Competence In: Project Based Organizations. **International Journal of Management Academy**, v.3, n.1, 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração aientífica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 7-21, Dec. 1971.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de itens e a disposição Influenciam nos Resultados? In: Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro – RJ. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

Artigo recebido em 03/04/2016 e aceito para publicação em 05/04/2017
