



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**GUALTER DE OLIVEIRA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESCRITAS PELO GESTCOM  
PARA A UFPA COM AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO EXTRAÍDAS DO  
CRITÉRIO GOVERNANÇA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
PÚBLICA**

Belém, Pa  
2016

**GUALTER DE OLIVEIRA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESCRITAS PELO GESTCOM  
PARA A UFPA COM AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO EXTRAÍDAS DO  
CRITÉRIO GOVERNANÇA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador:** Professor Dr. Thiago Dias Costa

Belém, Pa  
2016

Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA

---

Rocha, Gualter de Oliveira

Avaliação das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do Critério Governança do Modelo de Excelência em Gestão Pública/Gualter de Oliveira Rocha; Orientador, Thiago Dias Costa. – 2016.

103 f. il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Gestão por competências. 2. Competências gerenciais. 3. Liderança. 4. Governança pública. I. Costa, Thiago Dias, Orientador. II. Título

CDD 351

---

**GUALTER DE OLIVEIRA ROCHA**

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESCRITAS PELO GESTCOM  
PARA A UFPA COM AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO EXTRAÍDAS DO  
CRITÉRIO GOVERNANÇA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador:** Professor Dr. Thiago Dias Costa

Aprovação em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa  
Orientador – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro  
Examinador Interno – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Camila Carvalho Ramos  
Examinador Externo – NTPC/UFPA

Conceito:\_\_\_\_\_.

*Ainda lembro-me com nitidez aqueles últimos momentos de lucidez quanto lhe comuniquei os dois últimos grandes acontecimentos que se sucederam na minha vida. Por ordem cronológica de comunicação dos fatos: o nascimento da sua neta Clarice e a minha então aprovação em um processo de mestrado na Universidade Federal do Pará.*

*Foram dois acontecimentos distintos e muito importantes. O algo comum a eles foi que você só soube o começo da estória. Sua neta é uma graça. Pessoas conhecidas e desconhecidas comparam-lhe a ela. Ainda não sei ao certo o quanto ela tem de você. Ao observar algumas características por meio de leitura corporal facilmente observo que o olhar é muito semelhante. São quase três anos. De uma coisa não me restam dúvidas. Ela tem muito de você.*

*Quanto ao meu ingresso no mestrado, que de repente não mais que de repente é uma das pós-graduações mais relevantes e cobiçadas de nossa região, posso quase lhe afirmar que teve um dedo seu aí de cima, que no apagar das luzes me inseriu nesse contexto. Fiz o que pude, procurei zelar por todos os meus deveres. Ainda que diversos acontecimentos nesse meio tempo viessem a fazer parte da minha rotina não posso me queixar do apoio incondicional deixado por você e religiosamente zelado pela sua esposa e minha mãe.*

*Em todos os dias, nesses últimos 26 meses, tive o patrocínio moral, afetivo, financeiro, familiar e estrutural para me dedicar a aquilo que sonhei.*

*Sou grato eternamente e dedico ao senhor e a minha mãe por essa realização e conquista. Muito obrigado senhor Adelto Rocha de Jesus e dona Maria dos Anjos Oliveira Rocha por me oportunizarem essa especial missão. A vocês dois dedico esses dois anos de minha vida, como se pudesse fazer isso. Dedico a vocês minha vida e tudo que nela aconteceu até hoje. Obrigado Pai, obrigado minha Mãe.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Dom da Vida e da Saúde que nos mantêm de pé convictos de que as missões agradáveis e desagradáveis as quais nos deparamos em nossa existência não passam experiências que devem ser apreendidas e valorizadas dentro do seu contexto.

A minha mãe, Maria dos Anjos Oliveira Rocha, guerreira incansável e incondicional, que jamais colocou restrições para melhorar a vida dos seus filhos, sobretudo no campo educacional.

A minha Família sem a qual nenhuma missão talvez fosse possível. Em especial a minha esposa Marcilene Ferreira de Sousa pela compreensão de ausências físicas e mentais no decorrer desse período.

A Maisa e a Clarice, minhas filhas, que todos os dias nos ensinam coisas que não se aprende em bancos de universidade.

A meu irmão Kleber de Oliveira Rocha, Luciana (esposa), João Pedro e Pedro Henrique (filhos), que colaboraram muito para que essa etapa da minha vida tivesse sucesso.

A Universidade Federal do Pará pela oportunidade concedida e imediatamente aceita com muito orgulho.

Ao meu orientador Dr. Thiago Dias Costa pela paciência, confiança e transmissão de conhecimentos práticos e objetivos a respeito do caminho que precisávamos percorrer.

A todos os professores do Mestrado Profissional do NAEA que colaboraram enormemente na transmissão de conhecimentos e sabedorias

A FAPESPA pela concessão da bolsa de estudos de extraordinária valia ao longo desse período possibilitando conforto financeiro e a aquisição de livros, viagens e documentos que pudessem robustecer este trabalho.

Ao NAEA com seus colaboradores, técnico-administrativos, pesquisadores e demais profissionais atuantes.

Aos meus colegas de mestrado que oportunizaram encontros gratificantes com muito aprendizado conduzindo as teorias para a dimensão prática a respeito do funcionamento do serviço público

A Kátia Costa, que não tem o dom da leitura, mas que por inúmeras vezes me confortou o coração com seus cuidados e zelo profundo a nossa menina Clarice.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, exploratória e descritiva, que utilizou de procedimentos de coleta de dados bibliográficas e documentais, com o uso da técnica de análise de conteúdo para responder aos objetivos propostos. O trabalho foi realizado em duas etapas. Na primeira, foram selecionadas as alíneas da dimensão governança do MEGP, extraídos seus requisitos, aplicado o modelo proposto por Carbone et al. (2009) para a formação das competências profissionais e, por último, registrado as *práticas de gestão* relacionados a cada competência. No segundo momento, foram realizadas comparações entre as competências gerenciais extraídas do MEGP com as identificadas no mapeamento de competências da IFES pelo GESTCOM. Também foram cotejadas as competências identificadas pelo GESTCOM com o referencial de governança e gestão do TCU. Foram descritas nove competências e práticas gerenciais com base no MEGP, perfazendo um total de vinte e cinco práticas de gestão que os gestores devem executar para observar os requisitos sugeridos pelo Modelo. As análises evidenciam que servidores em cargos de gestão necessitam desenvolver competências de gestão e liderança para maximizarem seus desempenhos frente aos desafios expostos no serviço público; sendo que o principal deles é o de ser capaz de liderar pessoas por meio de propósitos acordando consciências em busca de mudanças culturais. Esta investigação também confirmou que os esforços empreendidos no mapeamento de competências da UFPA, que culminou com a identificação de competências gerenciais para a Instituição, estão vigorosamente alinhadas ao Modelo de Excelência da Gestão Pública e as práticas de governança e liderança preconizadas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.

**Palavras-chave:** Gestão por competências. Competências gerenciais. Liderança transformacional. Modelo de excelência da gestão pública. Governança pública.

## ABSTRACT

This study aimed to evaluate the alignment of managerial skills described by GESTCOM for UFPA with management skills taken from the governance of MEGP criteria. It is a nature applied research, exploratory and descriptive, which used a collection of bibliographic data and documents procedures, using the content analysis technique to meet the proposed objectives. The study was conducted in two stages. At first, the points of the dimension of governance MEGP were selected, extracted their requirements, applied the model proposed by Carbone et al. (2009) for the training of professional skills and, finally, registered management practices related to each competency. In the second phase, comparisons were made between the extracted managerial skills of MEGP with those identified in mapping skills of IFES by GESTCOM. They were also collated the competencies identified by GESTCOM with the framework of governance and management of TCU. nine skills and management practices have been described based on MEGP, totaling twenty-five management practices that managers must perform to meet the requirements suggested by the model. The analyzes show that servers in management positions need to develop management and leadership skills to maximize their performance and the challenges exposed in the public service; and the main of them is to be able to lead people through purposes waking consciousness in search of cultural change. This research also confirmed that efforts in mapping the UFPA skills, culminating in the identification of managerial skills to the institution are strongly aligned with the Excellence Model of Public Management and the proposed governance and leadership practices in Referential Basic Governance the Federal Audit Court.

**Keywords:** Competences Management. Managing Competences. Transformational Leadership. Model of Excellence of Public Management. Public Governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais.....	21
Figura 2 -	Características necessárias aos gestores.....	23
Figura 3 -	Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.....	38
Figura 4 -	Etapas percorridas para atingir aos objetivos propostos.....	45
Figura 5 -	Exemplo de método de extração dos requisitos da alínea.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Elementos constitutivos da competência gerencial segundo Sveiby (1998).....	18
Quadro 2 -	As características e os níveis gerenciais de Davel e Melo (2005).....	19
Quadro 3 -	Quadro de valores competitivos de Quinn e colaboradores.....	20
Quadro 4 -	Modelos de gestão e papéis gerenciais.....	22
Quadro 5 -	Dimensões e Atributos da competência gerencial de Brandão.....	23
Quadro 6 -	Tipos básicos de competências gerenciais.....	24
Quadro 7 -	Os papéis da gestão de Mintzberg.....	26
Quadro 8 -	A competência gerencial segundo o Modelo de Yukl (1998).....	26
Quadro 9 -	Competências gerenciais nas IFES.....	27
Quadro 10 -	Competências gerenciais da UFPA.....	29
Quadro 11 -	Descrição dos processos de aprendizagem.....	30
Quadro 12 -	Competências gerenciais requeridas pela IFES.....	31
Quadro 13 -	Atributos da liderança transformacional e da liderança do MEGP.....	35
Quadro 14 -	Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão Pública.....	36
Quadro 15 -	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) do Critério Governança.....	40
Quadro 16 -	Resumo categorizado de pesquisa bibliográfica e documental.....	42
Quadro 17 -	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) do Critério Governança.....	44
Quadro 18 -	Método para determinar uma prática de gestão.....	47
Quadro 19 -	Descrição das competências de gestão sugeridas pelo MEGP.....	48
Quadro 20 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	49
Quadro 21 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	50
Quadro 22 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	51
Quadro 23 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	51
Quadro 24 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	52
Quadro 25 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	52

Quadro 26 -	Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.....	53
Quadro 27 -	Práticas de gestão baseadas nas competências extraídas do MEGP.....	56
Quadro 28 -	Quantidade de práticas de gestão por competência gerencial.....	62
Quadro 29 -	Formação da competência 1.....	78
Quadro 30 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 1.....	79
Quadro 31 -	Formação da competência 2.....	80
Quadro 32 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 2.....	81
Quadro 33 -	Formação da competência 3.....	82
Quadro 34 -	Formação da competência 4.....	84
Quadro 35 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 4.....	85
Quadro 36 -	Formação da competência 5.....	86
Quadro 37 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 5.....	87
Quadro 38 -	Formação da competência 6.....	88
Quadro 39 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 6.....	89
Quadro 40 -	Formação da competência 7.....	90
Quadro 41 -	Formação da prática de gestão relativa a competência 7.....	91
Quadro 42-	Formação da competência 8.....	93
Quadro 43-	Formação da prática de gestão relativa a competência 8.....	94
Quadro 44-	Formação da competência 9.....	95
Quadro 45-	Formação da prática de gestão 9.....	96
Quadro 46-	Quadro comparativo das competências gerenciais da UFPA e do MEGP.....	97
Quadro 47-	Comparação entre as competências descritas para a UFPA e as práticas sugeridas pelo TCU. ....	98
Quadro 48-	Práticas relacionadas a liderança organizacional.....	102

## LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CIPFA	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESTCOM	Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional
IAGP	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEGP	Modelo de Excelência da Gestão Pública
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico
PDCA	Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
PDU	Planejamento de Desenvolvimento da Unidade
PMG	Planejamento da Melhoria de Gestão
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
TCU	Tribunal de Contas da União
UERN	Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
UFGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade do Rio Grande do Norte
UFSS	Universidade Federal da Fronteira Sul - UFSS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Competências gerenciais</b> .....	17
2.1.1	Conceito.....	17
2.1.2	A categorização das competências gerenciais na visão de diversos autores.....	21
2.1.3	Estudos sobre competências gerenciais em Instituições de Ensino Superior (IES).....	27
2.1.4	A liderança no contexto gerencial.....	33
<b>2.2</b>	<b>O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)</b> .....	35
2.2.1	Governança para o MEGP.....	38
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE TRABALHO</b> .....	41
<b>3.1</b>	<b>Quanto às técnicas de análises</b> .....	43
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	48
<b>4.1</b>	<b>Discussão</b> .....	57
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
	<b>GLOSSÁRIO</b> .....	74
	<b>APÊNDICE</b> .....	77
	<b>APÊNDICE A</b> .....	78
	<b>APÊNDICE B</b> .....	80
	<b>APÊNDICE C</b> .....	82
	<b>APÊNDICE D</b> .....	84
	<b>APÊNDICE E</b> .....	86
	<b>APÊNDICE F</b> .....	88
	<b>APÊNDICE G</b> .....	90
	<b>APÊNDICE H</b> .....	93
	<b>APÊNDICE I</b> .....	95
	<b>APÊNDICE J</b> .....	97
	<b>APÊNDICE K</b> .....	98

<b>ANEXO .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial (BRASIL, 2015). A identificação de competências gerenciais que contribuam para melhorar os resultados da gestão orientados para o cidadão parece ser uma tarefa desafiadora, principalmente porque já existe uma abundância de listas sobre práticas gerenciais (MINTZBERG, 2010).

O trabalho do gestor é considerado variado e de difícil compreensão porque é mais uma arte prática do que uma ciência aplicada (CARLSON, 1951 apud MINTZBERG, 2010). Entretanto, é possível em algum nível de abstração generalizar em busca de um modelo geral (MINTZBERG, 2010).

A suposição de que as competências gerenciais exerçam considerável influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais despertam um grande interesse de pesquisadores, estudiosos e gestores organizacionais a compreenderem como maximizar essas competências de gestão (BRANDÃO et al., 2010; BITENCOURT, 2004; SANTOS, 2001; SPENCER, 1993).

As competências gerenciais representam comportamentos esperados de quem exerce funções de gestão e de liderança (BRANDÃO et al., 2010), e seu conceito é sustentado pelo modelo de gestão por competências no qual atribui a competência profissional como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações” (BRANDÃO, 2009, p. 51).

Os múltiplos desafios aos quais os gestores estão expostos tais como operar transformações organizacionais, descobrir novas maneiras de conceber e aplicar práticas organizacionais, aprender a operar ao longo da cadeia de valor, redefinir as capacidades da organização e alinhar as competências organizacionais as competências individuais e de equipes pressupõe um conjunto de atributos de gestão que vai além da capacidade administrativa e; requer competência de liderança (OLIVEIRA NETO, 2012).

A definição de liderança do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é focada em seu caráter transformador, promotor da gestão responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma “aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público” (BRASIL, 2014, p. 14).

Esta investigação se apoia em um Modelo Referencial da Gestão Pública, critério governança, baseado em fundamentos de padrões internacionais, com o objetivo central de avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- 1) Relacionar as competências gerenciais propostas aos servidores da UFPA com as práticas de liderança referenciadas pelo Tribunal de Contas da União;
- 2) Descrever as competências gerenciais tendo como referência o critério governança do MEGP;
- 3) Registrar as principais práticas de gestão relacionadas às competências gerenciais necessárias para o exercício da liderança na alta administração pública.

## **1.2 Justificativa**

Esta investigação é importante porque vai ao encontro de um movimento significativo e desafiador para a administração pública: a busca por uma boa governança das instituições públicas. Por governança, entende-se como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados.

Sob essa perspectiva ressalta-se a capacidade das instituições de avaliarem permanentemente o exercício da liderança pela alta administração e a atuação desta na condução da análise do desempenho da organização por meio do aumento da eficiência, eficácia e efetividade.

Elevar o padrão da administração pública requer ações orientadas, sobretudo, aquelas que têm como objetivo melhorar o empoderamento do elemento humano, fundamentalmente aqueles que detêm cargos de gestão em instituições públicas.

A CIPFA (2004) relata que para alcançar uma boa governança pública é necessário dentre outras coisas desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações, bem como certificar-se de que os gestores tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessárias para o bom desempenho e garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar.

A presente investigação se mostra oportuna a medida que acompanha o trabalho de implantação do modelo de gestão por competência, baseado no Decreto 5.707/2006, que ocorre desde de 2011 na UFPA (COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013).

Nesta curva de aprendizagem, a discussão acerca do tema está bem difundida e amadurecida na instituição. Aproveitando-se deste momento, o trabalho convém a medida que aprofunda avaliações entre o que está sendo realizado na UFPA e o modelo escolhido pelo governo federal como direcionador estratégico macro de organizações públicas.

A dissertação é viável a medida que percorre um tema discorrido por diversas organizações, incluindo o Tribunal de Contas da União (TCU), que constatou um cenário preocupante de significativas deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas na maioria das organizações avaliadas, que certamente reduz a capacidade delas de gerar valor público (BRASIL, 2013).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competências gerenciais

#### 2.1.1 Conceito

As competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas, como o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente que, articulados e mobilizados em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias organizacionais (RUAS, 2005).

A competência gerencial pode ser entendida como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades e as inteligências – para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa (RESENDE, 2000).

Brandão et al. (2010) afirmam que competências gerenciais representam comportamentos esperados de quem exerce funções de gestão e liderança. Em geral, tais competências são descritas em termos de padrões comportamentais que representam expectativas da organização no desempenho de seus gerentes.

Brandão (2009, p. 151) assume o conceito de competência gerencial baseado no conceito expresso pelo modelo de gestão por competências no qual atribui a competência profissional como “combinações sinérgicas de conhecimentos habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações”. Para o autor, as competências gerenciais são em última instância responsáveis pelo desempenho organizacional (BRANDÃO, 2010).

Para Mintzberg (2010, p. 56) as competências de gestão estão relacionadas a um conjunto de características que envolvem “o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”. Caso se elimine qualquer um desses papéis, o trabalho de gestão se torna incompleto.

Para D’Amélio (2007), as competências gerenciais possibilitam o afloramento de competências nos demais níveis (individuais, funcionais e essenciais), na medida em que mobilizam pessoas para o alcance de resultados, estimulando seu crescimento profissional, otimizando recursos e atendendo às necessidades e expectativas dos clientes. Nesse contexto, o gerente tem uma forte influência no desenvolvimento de pessoas e no desempenho organizacional, requerendo competências compatíveis com essas responsabilidades.

Competências gerenciais para Le Boterf (2003) e Ruas (2005) são aquelas que colocam os projetos organizacionais e funcionais em ação, além de serem, na visão de Daólio (2004) bons condutores da estratégia organizacional, a medida que, em última análise, traduzem em ação os propósitos organizacionais (HOGG, 1993).

Ruas (2005) expõe que competências gerenciais constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel agregado da liderança, que exerce também uma função na mobilização de outras funções. Sob esse enfoque, o autor destaca que a noção de competência gerencial aparece como uma forma renovada de pensar o papel e o desempenho das organizações.

Considerando que o conceito de competência compreende a noção de padrões de comportamentos, em que pesem as expectativas para fins de desempenho organizacional, as competências gerenciais são assim chamadas porque dizem respeito aos comportamentos requeridos dos profissionais que ocupam função gerencial (COCKERILL, 1994; BOAK; COOLICAN, 2001).

Paiva e Ferreira (2013) relatam que a função gerencial é repleta de ambiguidades e dualidades que dificulta sua conceituação. No entanto, ao refletirem sobre o assunto comentam que a competência gerencial implica na detenção tanto de conhecimentos quanto da capacidade comportamental de agir em diferentes perspectivas. Spencer e Spencer (1993) consideram que as competências gerenciais funcionam como o elo entre a estratégia do negócio e as pessoas. Ao considerar que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores.

Para Sveiby (1998) a competência gerencial, assim como a individual, é constituída por conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, conforme explica o Quadro 1.

**Quadro 1** – Elementos constitutivos da competência gerencial segundo Sveiby (1998)

<b>Elementos</b>	<b>Competência</b>
<b>Conhecimento Explícito</b>	Envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
<b>Habilidade;</b>	Significa a arte de “saber fazer” que envolve uma proficiência prática, física e mental, e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática e inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
<b>Experiência;</b>	É adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
<b>Julgamentos de valor</b>	São percepções do que o indivíduo acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.

<b>Rede social</b>	É formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidas pela tradição.
--------------------	--

Fonte: Sveiby (1998). Adaptado pelo autor.

Le Boterf (2003), Moura e Bitencourt (2006) e Pereira e Silva (2011) concordam que competências gerenciais podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes (saber, saber agir e saber ser) requeridos pelo contexto da ação gerencial.

Brandão e Borges-Andrade (2007) compreendem que a abordagem sobre as competências gerenciais pressupõe um elenco de ações relacionadas à compreensão cognitiva, prática e afetiva de situações de trabalho para a categoria específica de gestores.

Dutra (2004) e Pereira e Silva (2011) entendem que as competências mobilizadas dependem do nível de complexidade na gestão de processos e pessoas vinculadas ao posicionamento econômico da organização no ambiente. Nesse sentido, as competências solicitadas diferem em relação ao nível de responsabilidade desempenhado pelos gestores, tendo em vista que devem ser validadas.

Esse entendimento é compactuado por Davel e Melo (2005) que citam a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais específicas para atuação nos diversos ambientes organizacionais, denominados de nível operacional, nível intermediário e nível superior, conforme evidencia o Quadro 2.

**Quadro 2** – As características e os níveis gerenciais de Davel e Melo (2005)

<b>Característica</b>	<b>Nível operacional</b>	<b>Nível intermediário</b>	<b>Nível superior</b>
Mudança de papéis	De implementadores operacionais para empreendedores agressivos	De controladores administradores para treinadores de apoio	De alocadores de recursos para líderes institucionais
Atividades e tarefas-chave	Criação e busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio; atração e desenvolvimento de recursos e competências; gestão contínua da melhora de performance dentro da unidade.	Desenvolvimento de indivíduos e apoio deles nas atividades; ligação dos conhecimentos, habilidades e melhores práticas dispersas entre as unidades; gestão da tensão entre a performance de curto prazo e as ambições de longo prazo.	Desafio dos pressupostos habituais estabelecendo oportunidades de horizontes flexíveis e padrões de performance; institucionalização de um conjunto de normas e valores, a fim de favorecer a cooperação e a confiança; criação de

			propósitos e ambições corporativas
Conhecimento e experiência	Conhecimento de competitividade, técnica do negócio e características dos clientes; conhecimento dos recursos internos e externos; compreensão detalhada das operações do negócio.	Conhecimento das pessoas e entendimento das formas de influenciá-las; compreensão da dinâmica interpessoal entre os diversos grupos; compreensão das relações meios-fins que vinculam as prioridades de curto prazo às de longo prazo.	Compreensão fundada e contextualizada da empresa, do negócio e das operações; compreensão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas; conhecimento amplo das diferentes empresas, setores e sociedades.

Fonte: Davel e Melo (2005, p. 50).

A sugestão de Quinn et al. (2003; 2004; 2012) é abordar competência na perspectiva gerencial por meio de um quadro de valores competitivos associados o qual chama de modelos de gestão e os classifica como: metas racionais; processos internos; relações humanas e; sistemas abertos, conforme ilustra o Quadro 3.

**Quadro 3** – Quadro de valores competitivos de Quinn e colaboradores

<b>Modelos de gestão</b>	<b>Foco do gerente</b>	<b>Papel gerencial</b>
Metas racionais	O foco da organização está no ambiente externo, na produtividade, no lucro, na diferenciação, na estabilidade e no controle; nesse caso, o gerente deve executar dois papéis, o de diretor que decide e o de produtor pragmático.	Produtor e Diretor
Processos internos	O foco da organização está no ambiente interno, na integração, no controle e na estabilidade, podendo o gestor atuar como monitor tecnicamente competente e como coordenador confiável.	Monitor e Coordenador
Relações humanas	O foco da organização está no ambiente interno, na integração, na autonomia e na flexibilidade, podendo o gestor atuar como facilitador centrado nos processos e como mentor empático.	Mentor e Facilitador
Sistemas abertos	O foco da organização está no ambiente externo, na diferenciação, na flexibilidade e na autonomia, podendo o	Inovador e Negociador

	gestor atuar nos papéis de inovador criativo e de negociador que utilizado o seu poder e persuasão para influenciar na organização.	
--	---	--

Fonte: Quinn et al. (2012, p. 4-9).

A argumentação principal de Quinn et al. (2012) é que o desenvolvimento das competências gerenciais podem ser alinhadas com o desenvolvimento da gestão. Quinn et al. (2003) sustentam que uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de maneira adequada, gerando resultados reconhecidos individualmente e socialmente.

### 2.1.2 A categorização das competências gerenciais na visão de diversos autores

A proposta de Quinn et al. (2004) é abrangente a medida em que posiciona as competências gerenciais de acordo com o modelo de gestão. São descritos oito papéis de liderança por modelo de gestão, conforme explica a Figura 1.

Figura 1 – Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais



Fonte: Quinn et al. (2003, p. 15).

Para o exercício de cada papel de liderança, três conjuntos de competências-chave são esperadas, conforme elucidada no Quadro 4. Quinn et al. (2003; 2012) listam vinte e quatro competências distribuídas nos oito papéis, enfatizando que o foco está na eficácia do líder,

não mais na organização ou da unidade de trabalho, a qual especifica funções ou expectativas concorrentes.

**Quadro 4** – Modelos de gestão e papéis gerenciais

<b>Papéis assumidos</b>	<b>Competências-chave</b>
Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconhecimento e conhecimentos de sua equipe</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento de pessoas</li> </ol>
Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de equipes</li> <li>2. Uso do processo decisório participativo</li> <li>3. Administração de conflitos</li> </ol>
Monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>
Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
Diretor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
Produtor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho produtivo</li> <li>2. Fomento de um clima produtivo de trabalho</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>
Negociador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>
Inovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gestão da mudança</li> </ol>

**Fonte:** Quinn et al. (2003, p. 25).

Gattorna (2010) aponta quais características os gestores devem apresentar para se alinharem ao que é prioritariamente desejado pelo contexto atual das instituições e estão diretamente associados a cada um dos quatro modelos de gestão organizacionais apresentados por Quinn (2004).

**Figura 2** – Características necessárias aos gestores

		<b>Flexibilidade</b>		
		<b>Modelo de relações humanas</b>	<b>Modelo de sistemas abertos</b>	
<b>Foco interno</b>		Persiste em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar ensinando;</li> <li>• Tomar decisões por consenso;</li> <li>• Conseguir o melhor das pessoas.</li> </ul> Cuidado com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta lenta a mudanças súbitas;</li> <li>• Desempenho relacionado ao mercado.</li> </ul>	Persiste em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar pela inspiração;</li> <li>• Responder a turbulências;</li> <li>• Usar informação para criar mudanças;</li> </ul> Cuidado com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesses tangenciais;</li> <li>• Pouca atenção a detalhes;</li> <li>• Política de pessoas;</li> <li>• Resposta ineficaz a oportunidade.</li> </ul>	<b>Foco externo</b>
		<b>Modelo de processos internos</b>	<b>Modelo de metas racionais</b>	
		Persiste em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar por procedimentos;</li> <li>• Usar informação para manter o controle;</li> <li>• Implementar táticas empresariais que já funcionaram.</li> </ul> Cuidado com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inabilidade em responder a mudanças do ambiente;</li> <li>• Eficiência aos custos da eficácia.</li> </ul>	Persiste em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar por objetivos;</li> <li>• Forçar no que é importante;</li> <li>• Planejar visando a lucratividade futura.</li> </ul> Cuidado com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paralisia pela análise;</li> <li>• Conflitos políticos internos;</li> <li>• Eficácia antes da eficiência.</li> </ul>	
		<b>Controle</b>		

Fonte: Gattorna (2010, p. 129).

Brandão (2009), por sua vez, entende que as competências gerenciais captam as interações técnicas e sociais exigidas para a formação de um gestor capaz de atuar com desempenho para manter a perenidade da organização ao longo do tempo.

O modelo de Brandão (2009) contempla seis dimensões de competências de gestão que são: a estratégica, a financeira de negócios, a socioambiental, relacionamento com cliente, pessoas e processos, conforme mostra o Quadro 5.

**Quadro 5** – Dimensões e Atributos da competência gerencial de Brandão.

<b>Dimensões da competência</b>	<b>Atributos relacionados</b>
Estratégica	Capacidade de alinhamento das ações gerenciais as estratégias, políticas, planos e acordos de trabalho.
Financeira de negócios	Capacidade de fortalecer a saúde financeira da organização, estrutura patrimonial e o valor da

	organização.
Socioambiental	Capacidade de promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia dos recursos naturais.
Relacionamento com cliente	Capacidade de ser cortês, confiável e transparente no trato com os usuários do serviço. Presume-se também gestão de relacionamento com o cliente.
Pessoas	Capacidade do gestor em contribuir com o desenvolvimento das pessoas, manutenção de um bom clima de trabalho e fortalecimento da equipe.
Processos	Agregar indicadores de desempenho pertinentes à melhoria dos processos.

**Fonte:** Santos e Honório (2014, p. 657-658).

Cripe e Mansfield (2003) sugerem três grandes blocos de competências para elevar o desempenho dos gestores: competências de relacionamento com pessoas, competências relacionadas a negócio e competências de autogestão.

Para esses autores a gestão do desempenho eficaz deve ser alinhada a estratégia central do negócio, ou seja, deve manter uma conexão com o planejamento estratégico. Cripe e Mansfield (2003) relatam que as pessoas são o centro do modelo de desenvolvimento, sendo as competências apenas uma parte do sistema de desempenho profissional.

Katz (1986) identificou três tipos básicos de competências gerenciais: técnica, humana e conceitual, e afirma que todo gestor precisa das três, de acordo com o Quadro 6.

**Quadro 6** – Tipos básicos de competências gerenciais

<b>Tipo</b>	<b>Competência</b>
Competência técnica	É a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.
Competência Humana	É a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros e grupos.
Competência Conceitual	É a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem uma das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.

**Fonte:** Katz (1986). Adaptado pelo autor.

Fleury e Fleury (2001) também propõem a categorização das competências e as classifica em competências técnico-profissionais, competências de negócio e competências sociais. Por técnico-profissional entende-se competências específicas para certa ocupação ou atividade. Competências de negócios são aquelas relacionadas à compreensão do negócio e, competências sociais tem relação com habilidade de interagir com as pessoas.

Motta (1999) trabalha com uma linha comum de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da função gerencial. Para esse autor, quatro grandes blocos de conhecimentos são importantes serem dominados pelos gestores: estratégia, racionalidade administrativa, liderança e habilidades interpessoais e processo decisório.

Motta (1998) afirma que é consensual considerar que as funções e os perfis gerenciais são diversificados quando se consideram diferentes ambientes organizacionais. O autor reforça a percepção de que o mundo organizacional está substituindo as dimensões clássicas de gestão por formas ambíguas e flexíveis.

O novo formato de gestão apresenta uma articulação de diferentes habilidades: a) a cognitiva, que significa compreender e aprender a partir das práticas cotidianas; b) a analítica, que se pressupõe ser criativo na solução de problemas a partir de elementos práticos; c) a comportamental, que se entende pela melhora da capacidade de interagir, comunicar e liderar e; d) a de ação, que se traduz em transformar objetivos, valores e conhecimentos em resultados (MOTTA, 1998).

Habilidades interpessoais e emocionais, também, ganham espaço nesse conjunto de atributos do perfil gerencial. Habilidades interpessoais abrangem o desenvolvimento de aptidões de comunicação e de construção de relacionamentos de confiança. Habilidades emocionais envolvem capacidades de identificar, usar, entender e gerenciar emoções (RIGGIO; LEE, 2007).

Stewart (1997) raciocina que os papéis gerenciais fundamentais são a interpessoalidade, a capacidade para receber e processar informações durante a tomada de decisão, a responsabilidade pelo alcance dos objetivos e resultados organizacionais. Gay, Salaman e Rees (1996) aditam que um dos elementos que caracteriza o gerente competente está associado à capacidade de poder atuar em uma organização flexível, ou seja, uma organização que apoia hábitos empreendedores.

A categorização de Scharmer (2010) leva em conta o tipo de entrega que a organização executa em seu ambiente de atuação. Segundo o autor, a partir desse levantamento é possível abordar as competências gerenciais necessárias ao corpo de gestores. Ou seja, se a organização oferta bens os gestores precisam de competências diferenciadas daquelas organizações que ofertam exclusivamente serviços.

Mintzberg (2010) utiliza a metáfora da pílula que se decompõe misturando suas várias camadas para explicar os diferentes papéis do gestor quando estão em ação nos ambientes que se encontram. Para o autor, é fácil separar os papéis conceitualmente, mas isso não significa que ele sempre possam ser diferenciados no contexto comportamental.

Para Mintzberg (2010) o gestor desenvolve atribuições no plano das informações, no plano das pessoas e no plano da ação, conforme evidencia o Quadro 7.

**Quadro 7** – Os papéis da gestão de Mintzberg.

<b>Plano das informações</b>	Externo: comunicação, porta-voz e disseminação.
	Controle: concepção, delegação, designação, distribuição e ordenação (ligado a fatores internos)
<b>Plano das pessoas</b>	Liderança: energizar pessoas, desenvolver pessoas, construir equipes e fortalecer cultura (ligado a fatores internos)
	Ligação: formação de redes, representação, convencimento, transmissão e amortecimento de pressões (ligados a fatores externos).
<b>Plano da ação</b>	Ação: gerenciar projetos e manejar conflitos (ligados a fatores internos).
	Negociação: formar coalizões e mobilizar apoio (ligados a fatores externos).

**Fonte:** Mintzberg (2010, p. 99). Adaptado pelo autor.

Yukl (1998) apresenta o modelo de competência gerencial baseado em duas perspectivas: saber administrar o trabalho e saber administrar as relações. As habilidades de administração do trabalho são: planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar informações. Para administrar relações, o autor destaca cinco habilidades que são: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

**Quadro 8** - A competência gerencial segundo o Modelo de Yukl (1998)

A competência gerencial segundo o Modelo de Yukl	
Administrar o Trabalho	Habilidades voltadas para o desempenho em relação às tarefas (planejar, resolução de problemas, esclarecer papéis e objetivos, informação, monitorar informações). As formas como devem ser desempenhados tanto pelo próprio líder quanto pelos funcionários de acordo com sua percepção.
Administrar Relações	Habilidades voltadas para o desempenho em relação às formas do líder se relacionar com os empregados e mesmo com outras pessoas do mesmo nível hierárquico (apoio, desenvolvimento, reconhecimento, recompensar, administrar conflitos).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Em estudos mais recentes, Godoy e D'Amélio (2012) identificaram competências comuns em gestores brasileiros, independente da sua formação profissional: domínio técnico; visão estratégica do negócio; gestão orientada para resultados e para clientes internos e externos; consciência da complexidade de gerenciar pessoas; relacionamento ético e valorativo com as partes interessadas e; capacidade de aprender a aprender.

### 2.1.3 Estudos sobre competências gerenciais em Instituições de Ensino Superior (IES)

a) *Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*

Em um trabalho intitulado “As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior”, Pereira e Silva (2011) buscaram identificar, por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, captar a percepção de um grupo de gestores acerca das competências gerenciais de servidores técnico-administrativos de três IFES do Nordeste brasileiro.

O contexto da investigação foi composto por vinte e um gestores das Universidades da Paraíba (UFPB), Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Os resultados da pesquisa permitiram identificar quatro grupos (dimensões) de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, conforme explica o Quadro 9.

**Quadro 9** – Competências gerenciais nas IFES.

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Competência Gerencial</b>
<b>Competências Cognitivas</b>	Conhecimentos Técnicos	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Conhecimento do ambiente institucional	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Desenvolvimento do servidor	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
	Conhecimentos Operacionais	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
<b>Competências Funcionais</b>	Orientação estratégica	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Processos de Trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
<b>Competências Comportamentais</b>	Senso de Responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
	Empatia	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores

		presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.
	Interação social	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
	Liderança	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
	Equilíbrio Emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
	Comunicação	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.
<b>Competências Políticas</b>	Ética	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
	Interesse público	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
	Parcerias Cooperativas	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

Fonte: Pereira e Silva (2011, p. 643-644).

*b) Universidade Federal do Pará – UFPA*

Em um trabalho extenso e minucioso realizado a partir de 2011, por iniciativa da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal – PROGEP em parceria com Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM, foi executado o mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará (COSTA; ALAMEIDA JUNIOR, 2013).

O objetivo é o de implantar a gestão por competência recomendada pelo governo federal por meio do Decreto nº 5.707/2006 com a finalidade de possibilitar a criação e o desenvolvimento de estratégias e ações que levem a IFES a um melhor desempenho, valorizando e aproveitando a expertise dos servidores, contribuindo assim com o desenvolvimento institucional.

O mapeamento de competências possibilitou a identificação de sete competências gerenciais e genéricas a todos os servidores da IFES que se encontram em cargos de gestão ou podem vir a assumir no futuro, conforme ilustra o Quadro 10.

**Quadro 10** – Competências gerencias da UFPA.

	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>
CG 1	Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
CG 2	Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).
CG 3	Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo PDU e da Universidade (PDI).
CG 4	Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.
CG 5	Oferecer Feedback	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
CG 6	Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.
CG 7	Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.

**Fonte:** Mapeamento de competências da UFPA/Gestcom (2016).

*c) Universidade Estadual do Rio Grande do Norte - UERN*

A investigação de natureza qualitativa e quantitativa de Lima (2010) realizada com quarenta gestores, de vários níveis hierárquicos, na UERN buscou, também, analisar a percepção dos gestores sobre as competências ideais necessárias ao exercício da gestão.

No mapeamento das competências essenciais, ganhou destaque à importância do pensamento estratégico que inclui o conhecimento de como fazer e aplicar o planejamento estratégico. No aspecto comportamental (atitudes), observou-se que os gestores destacam a ética, o comprometimento, o ser flexível e a determinação como atitudes essenciais para um gestor (LIMA, 2010).

*d) Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS*

Em um outro trabalho realizado por Fleck e Pereira (2011) nas IFES no Rio Grande do Sul, que teve como objetivo verificar o perfil das Competências Gerenciais dos coordenadores de Programas de Pós-Graduação, chegaram a conclusão que o perfil genérico das competências gerenciais dos 161 respondentes da pesquisa está concentrado eminentemente na administração de tarefas. Ou seja, no aspecto gerencial exclusivamente.

A capacidade de planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar informações são competências principais desenvolvidas pelos gestores. Ou seja, a investigação acusou uma forte ênfase dos coordenadores em dar conta das regras e repassar isso ao grupo com o qual atua. Fleck e Pereira (2011) avaliam que essa atenção dada as tarefas está fortemente ligada as exigências que os programas devem cumprir para serem bem avaliados pela CAPES.

*e) Aprendizado de práticas gerenciais em IFES*

No estudo denominado “Como Gestores Públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira aprendem na prática a desenvolver suas Competências Gerenciais”, Lima e Villardi (2011) descrevem processos de aprendizagem das competências gerenciais do gestor público em sua prática cotidiana.

A investigação constata que não existe na IFES pesquisada um plano estruturado para desenvolvimento de competências gerenciais, levando os mesmos a desenvolverem-se de modo informal diante das práticas do dia-a-dia. A busca por cursos e capacitações se dá apenas em uma parcela dos gestores, que tem como principal referência a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (LIMA; VILLARDI, 2011).

Lima e Villardi (2011) concluem que os principais métodos de aprendizagem de competências gerenciais estão centrados na aprendizagem coletiva, aprendizagem vicária, aprendizagem por meio da experiência e aprendizagem em comunidades de prática, conforme evidencia o Quadro 11.

**Quadro 11** – Descrição dos processos de aprendizagem.

<b>Processo</b>	<b>Como?</b>
Aprendizagem coletiva	Interagindo com as pessoas e por meio de reflexão pública em reuniões, encontros e fóruns (internos e externos) os gestores discutiram dificuldades e partilharam ideias que muitas vezes geraram

	mudança de atitude, de regras e procedimentos.
Aprendizagem vicária	Principalmente gestores do nível operacional, também aprenderam observando o chefe superior e aplicando em outras situações de sua prática gerencial as boas ideias e posturas;
Aprendizagem por meio da experiência	A partir de uma experiência concreta onde os gestores tiveram que captar a informação, observar, refletir, compreender e agir solucionando problemas;
Aprendizagem em comunidades de prática	Foi identificada na área acadêmica, onde os gestores do nível estratégico e gerencial se organizam em fórum para discutir proposta e tomar decisão coletiva;

Fonte: Lima e Villardi (2011, p. 14).

*f) IFES do Estado de Minas Gerais*

Ésther (2011) ratifica os achados de Lima e Villardi (2011) em uma investigação com reitores e vice-reitores de oito IFES no Estado de Minas Gerais. Dentre as competências gerenciais apontadas, a única unanimidade se deu quanto à capacidade política. Ou seja, os resultados expressaram a predominância da competência política em detrimento do domínio de outras habilidades.

Ésther (2011) afirma que, embora o repertório empresarial esteja presente nas IFES estudadas, ainda é incipiente, dada as resistências quanto ao “modelo liberal” que o informa. Segundo a autora, o gestor bilíngue (NEWCOMER, 1999) ainda pode ser considerado um ideal a ser alcançado dentre todos os gestores entrevistados.

*g) Universidade Federal da Fronteira Sul– UFSS*

Tosta e Dalmau (2014) desenvolveram um trabalho qualitativo cujo o objetivo foi de analisar quais são as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul. Foram identificadas 10 competências divididas em três categorias (interpessoal, informacional e decisória), conforme evidencia o Quadro 12.

**Quadro 12** – Competências gerenciais requeridas pela IFES.

<b>Categoria</b>	<b>Competência</b>	<b>C.H.A.</b>
<b>Interpessoal</b>	Relacionamento	Saber lidar com pessoas, manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização, saber se relacionar com as diferentes diretorias, saber lidar com as diferenças, ser ético em suas ações
	Liderança	Saber conduzir equipes, saber aproveitar o potencial dos

		membros da equipe, saber desenvolver a equipe, saber motivar a equipe, conhecer técnicas de motivação, ser exemplo de conduta no trabalho, conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas, valorizar as ações positivas das pessoas, ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria.
	Emocional	Saber lidar com pressão, ter credibilidade perante a equipe e seus pares, possuir confiança em si, saber aprender, ser humilde na sua relação com os subordinados, reconhecer suas limitações.
<b>Informacional</b>	Comunicação	Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade, saber ouvir críticas e sugestões, saber dialogar com os diferentes atores da universidade, habilidade para comunicar decisões com efetividade, saber filtrar as informações, saber buscar a informação. Ser o porta-voz da diretoria
	Legal	Conhecer a legislação universitária e a lógica operacional da universidade, conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário, saber o propósito específico do cargo que ocupa, conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria, conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal, saber compreender as diretrizes da organização
<b>Decisória</b>	Empreendedorismo	Ser criativo no desenvolvimento do trabalho, ser um intra-empresário, ser pró-ativo antecipando-se às demandas, saber buscar soluções, saber criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções, ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho, estar disposto a correr riscos (calculados).
	Global	Capacidade de entender o contexto que cerca a universidade, capacidade de visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo, capacidade de desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo, saber traduzir a estratégia da organização em ações.
	Geopolítica	Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica, conhecer os atores sociais que participaram da criação da universidade e seus anseios, capacidade de visualizar os impactos da universidade na região, saber articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos.
	Negociação	Capacidade de articulação entre campus e Reitoria, habilidade em equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria, conhecer de técnicas de negociação, habilidade de resolver problemas no âmbito da diretoria.
	Administrativa	Conhecer técnicas de planejamento conhecer técnicas de organização, conhecer técnicas de coordenação, conhecer técnicas de controle, conhecer técnicas de comando.

Fonte: Tosta e Dalmau (2014). Adaptado pelo autor.

Segundo Tosta e Dalmau (2014), a categoria interpessoal envolve o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto internamente em equipe quanto externamente e a competência emocional do gestor no desenvolvimento de seu trabalho.

A categoria informacional diz respeito àquelas que envolvem o acesso, trato, e disseminação das informações as quais têm acesso. E a categoria decisória representa aquele grupo de competências que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações (TOSTA; DALMAU, 2014).

A pesquisa de Tosta e Dalmau (2014) confirmam diversos outros achados (QUINN et al., 2004; GATTORNA, 2010; BRANDÃO, 2009; CRIPE; MANSFIELD, 2003; KATZ, 1986; FLEURY; FLEURY, 2001; MOTTA, 1998; RIGGIO; LEE, 2007; SCHARMER, 2010; YUKL, 1998; PEREIRA; SILVA, 2011) ao retratar ênfase na proposição do atributo da liderança como uma competência a ser desenvolvida pelos gestores.

Para a OCDE (2002) várias razões explicam o fato de ter de incluir o assunto liderança numa agenda de discussão sobre competências de gestão no contexto público. Parte central dessa explicação advém do esforço de promover a reforma do serviço público. Outra parte dessa interpretação é quanto a necessidade crescente que os gestores têm de pensar de modo global e agir de maneira local ao mesmo tempo.

A ampliação da base de conhecimento das atividades de gestão e a crescente demanda que as organizações públicas possuem de se adaptar a partir da análise ambiental com a finalidade de atender aos anseios de seus usuários (OCDE, 2002) também justifica a introdução de um tópico sobre a liderança no contexto gerencial.

#### 2.1.4 A liderança no contexto gerencial

No Brasil, Carvalho e Marques (2009) lembram que as expressões dirigente, gerente, gestor ou liderança são usados de modo indiferenciado, variando pouco em relação ao contexto. Embora as competências de liderança não sejam uma exclusividade do gerente público, é certo que se espera encontrá-las naqueles que dirigem, possivelmente estando aí a razão pelo uso indistinto dos termos liderança e gestor.

A exemplo de Carvalho e Marques (2009) a ressalva é necessária em função da pretensão de tratar o assunto competências de liderança como um subconjunto maior de competências gerenciais. Portanto, é indispensável, ainda que de modo superficial, abordar aspectos conceituais de estudos sobre liderança.

Outra nota importante a fazer é quanto ao posicionamento de nossa “visão de mundo” a respeito da temática liderança. Diante de tantos conceitos sobre o assunto, é saudável que haja, logo de saída, nossa percepção a respeito de qual teoria pretende-se abordar (SIQUEIRA, 2014).

Seguindo essa orientação, demarca-se a visão de liderança como sendo

transformadora, em que a atuação dos líderes se dá de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas (FNQ, 2013, p. 12).

O conceito estabelecido pela FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE sem aproxima do estilo de liderança transformacional (BURNS, 1978 apud VIZEU; CALAÇA, 2013) que trás o conteúdo moral como elemento mediador da relação entre líder e liderado.

A liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal forma maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade (SMITH; PETERSON, 1994; VIZEU; CALAÇA, 2013).

Por liderança transformacional compreende-se como uma relação de influência mútua, entre líder e liderado, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS; AVOLIO, 1993). O cerne do conceito é o interesse pelas pessoas.

O líder transformador dedica grande parte de seus recursos estabelecendo uma relação dialógica com os seus seguidores com o objetivo de saber mais sobre suas metas, desafios a superar e problemas (KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001).

A liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de conexões emocionais que aumentem o nível de motivação dos liderados (MASOOD et al., 2006). Dessa forma, líder e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem estar da equipe e da organização (HATTER; BASS, 1988).

Na relação em questão, os líderes-gestores, tornam-se mentores, modeladores de comportamento, sentem-se responsáveis pelo desenvolvimento de seus liderados. A preocupação com o desenvolvimento dos seguidores denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, em que o foco está mais no potencial das pessoas do que na realidade corrente (BASS; AVOLIO, 1993; KENT et al., 2001).

A liderança transformacional se aproxima do estilo de liderança difundido pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP):

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização. (BRASIL; MPOG, 2013, p. 12).

Segundo o Modelo, na prática esse conceito se estabelece por meio da criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constante. A alta administração deve atuar como mentora, visão sistêmica e abrangente, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo (BRASIL, 2013).

**Quadro 13** – Atributos da liderança transformacional e da liderança do MEGP.

<b>Liderança transformacional</b>	<b>MEGP</b>
Influência idealizada (liderança carismática)	Atuação de forma aberta, democrática, promotor da visão e missão em relação ao futuro da organização
Motivação inspiracional	Inspiradora e motivadora das pessoas
Estímulo intelectual	Criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes
Consideração individualizada	Atuação como mentora

**Fonte:** Bass e Avolio (1993). Adaptado pelo autor.

## 2.2 O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Modelo constituiu importante iniciativa do Governo Federal, considerando o propósito de apoiar a implementação em organizações públicas, focadas em resultados para o cidadão, por meio da disseminação do MEGP e das tecnologias de gestão desenvolvidas pelo Programa (BRASIL, 2015).

O uso do Modelo permite também que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos (BRASIL, 2015).

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial (LIMA, 2007) fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em

resultados e orientado para o cidadão. O modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “estado da arte da gestão contemporânea” (BRASIL, 2015).

A contemporaneidade do modelo de gestão implica aperfeiçoá-lo continuamente para que se mantenha atual a qualquer tempo. Este é o trabalho que tem sido feito ao longo do tempo para que o sistema de gestão público continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência. O MEGP foi desenvolvido a partir de um conjunto de fundamentos conforme, ilustra o Quadro 14.

**Quadro 14** – Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão Pública.

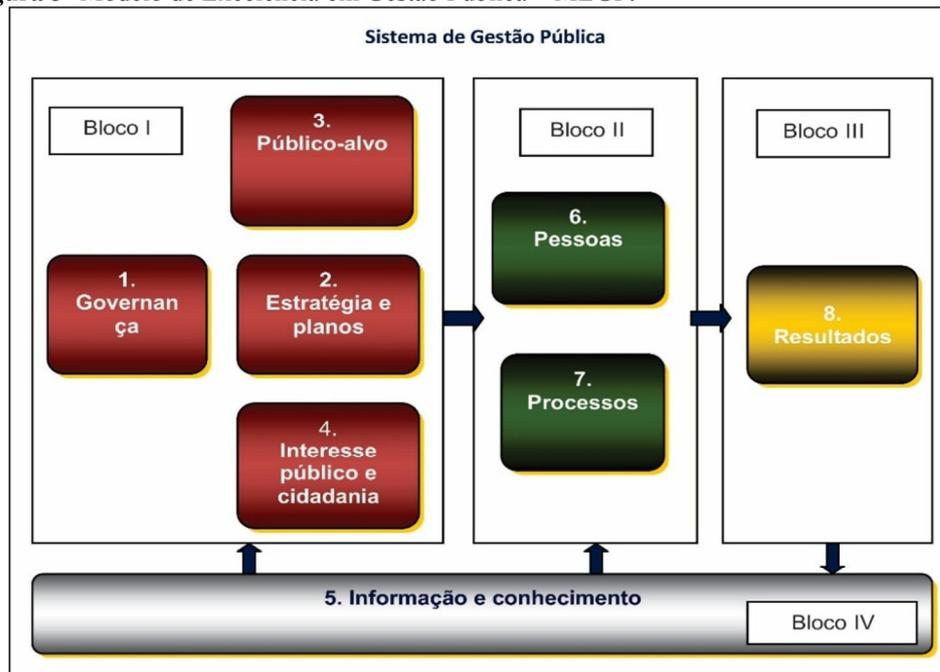
<b>Fundamento</b>	<b>Conceito</b>
Pensamento sistêmico	Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.
Aprendizado organizacional	Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.
Cultura da inovação	Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.
Liderança e constância de propósitos	Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.
Orientação por processos e informações	Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.
Visão de futuro	Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é

	fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.
Geração de valor	Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.
Foco no cidadão e na sociedade	Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.
Desenvolvimento de parcerias	Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade social	Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
Controle social	Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.
Gestão participativa	É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
Agilidade	Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.

**Fonte:** Brasil (2015, p. 5-7).

O Modelo de Excelência da Gestão Pública é constituído, conforme ilustra a Figura 3, de oito partes integradas (critérios) e inter atuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão (BRASIL, 2015).

**Figura 3** -Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.



Fonte: Brasil (2014, p. 17).

O foco dessa análise está centrada no critério governança do modelo. O conceito de governança que cabe na análise das competências gerenciais é o da perspectiva de atividades *intraorganizacionais*. Governança sob a perspectiva de atividades *intraorganizacionais* pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados (BRASIL, 2014).

Esta perspectiva, analisa os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações *intraorganizacionais*, que visam, entre outras coisas, *otimizar* o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor a órgãos e entidades e contribuir para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à organização (BRASIL, 2014). A governança de pessoal é o foco deste trabalho.

### 2.2.1 Governança para o MEGP

As práticas gerenciais que este trabalho de investigação se concentra são aquelas voltadas para a governança, cuja as competências gerenciais na visão de diversos autores funcionam como elemento impulsionador das práticas de gestão nas organizações.

O MEGP entende o Critério Governança como o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho da organização (BRASIL, 2015). Ou seja, a qualidade da governança está relacionada, também, à

capacidade do sistema de liderança da organização em atuar de forma coesa e orientada para o alcance dos objetivos institucionais, assim como de envolver e motivar todos os servidores (BRASIL, 2014).

Os líderes, na gestão pública de excelência, devem orientar e direcionar a organização pública ao cumprimento de suas finalidades legais – é deles o papel de promover a compreensão interna e externa sobre o papel institucional do órgão ou entidade e garantir o seu desempenho, na estrita observância de suas competências, observadas as orientações gerais e prioridades de governo (BRASIL, 2014).

É fundamental que a alta direção disponha e utilize métodos de coordenação, articulação e supervisão para promover a internalização de valores e princípios da administração pública; a unidade de objetivos e a ação integrada; a gestão dos principais riscos presentes na área de atuação do órgão ou entidade; a transparência; a participação e o controle social e, especialmente, a eficiência administrativa (BRASIL, 2014).

São aspectos de excelência institucional, característicos da dimensão governança: a) a formação e a gestão de líderes; b) a estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social; c) a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento do órgão ou entidade e atualização da estratégia, a fim de melhor atender às demandas e aos desafios internos e externos (BRASIL, 2014).

Na prática a liderança, também reconhecida como alta administração, deve atuar de maneira ativa na criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constante à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com a agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas (BRASIL, 2014). A alta administração deve atuar como mentora. Necessitar possuir visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização. Deve possuir um comportamento exemplar, liderando pelo exemplo, e com propósitos claros em relação ao cumprimento dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2014).

O MEGP avalia o Critério Governança a partir do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública que é composto pelos seguintes itens (BRASIL, 2015), que tem como finalidade avaliar o conjunto de práticas gerenciais desempenhadas na instituição, conforme Quadro 15.

**Quadro 15** – Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) do Critério Governança.

<b>Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP 250 pontos</b>	<b>Pontos</b>
<b>Critério 1 - Governança</b>	<b>22</b>
A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	3
A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3
A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3
A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	2
A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	2
A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1
A alta direção promove o comportamento ético.	1

**Fonte:** Brasil (2015, p. 13).

A partir da análise do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) do MEGP, especificamente do critério de governança (BRASIL, 2015), somados aos esforços empreendidos na compreensão dos assuntos dissertados neste trabalho sugerimos avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP.

Para além desse objetivo central propõe-se também relacionar as competências gerenciais propostas aos servidores da UFPA com as práticas de liderança referenciadas pelo Tribunal de Contas da União; descrever as competências gerenciais tendo como referência o critério governança do MEGP; e registrar as principais práticas de gestão relacionadas às competências gerenciais necessárias para o exercício da liderança na alta administração pública.

### 3 MÉTODO DE TRABALHO

Trata-se de uma pesquisa de natureza *aplicada* de abordagem qualitativa, que possui como objetivo ser *exploratória e descritiva*. Quanto aos procedimentos de coleta de dados optou-se por ser uma investigação *bibliográfica e documental*. Quanto as técnicas de análises de dados, utilizou-se a *análise de conteúdo* (BARDIN, 1977 apud GIL, 2008) por meio da *análise temática* (MINAYO, 2007).

A *análise temática* permitiu responder aos objetivos específicos 2 e 3 através da descoberta de núcleos de sentidos que compõe a descrição das competências gerenciais tanto do MEGP quanto da UFPA, cuja a presença ou frequência tem importância para o objetivo visado (MINAYO, 2007). Assim como quanto ao exame minucioso de documentos relativos ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Na pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica utilizou-se expressões como: competências gerenciais, competências gerenciais na administração pública, competências de gestão, competências de direção em organizações públicas, competências diretivas, competências de governança, competências da alta administração, competências de gestores governamentais, desenvolvimento de competências de direção e governança pública.

A expressão competência gerencial na administração pública evidencia conexão com diversas temáticas dentre elas as mais comumente relacionadas são: estratégia organizacional, cultura organizacional, gestão por competências, liderança, gestão de equipes, modelos de gestão, gestão de desempenho, aprendizado organizacional, gestão do conhecimento, dentre outros.

Baseado nas palavras-chave utilizadas, os seguintes documentos foram selecionados:

O Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) (BRASIL, 2013;2014); o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos (BRASIL, 2015); o Referencial para avaliação de governança em políticas públicas do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014); o Relatório de levantamento de Governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal – APF (BRASIL, 2012); o Levantamento de governança e gestão de pessoas do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2013); *Internalcontrol: providing a foundation for accountability in government* (INTOSAI, 2001); Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE (OCDE, 2010) foram os materiais que mais aprofundou-se nos estudos.

No Quadro 16 resume-se por meio da categorização as principais fontes de coletas de dados da pesquisa bibliográfica e documental, bem como da pesquisa eletrônica realizada em periódicos da área

**Quadro 16** – Resumo categorizado de pesquisa bibliográfica e documental

<b>Referências bibliográficas</b>	<b>Fontes</b>
Competência gerencial	Ruas (2005); Resende (2000); Brandão et al. (2010); Brandão (2009, p. 151); Mintzberg (2010, p. 56); D'Amélio (2007); Le Boterf (2003); Daólio (2004); Hogg (1993); Cockerill (1994); Boak e Coolican (2001); Paiva e Ferreira (2013); Spencer e Spencer (1993); Sveiby (1998); Moura e Bitencourt (2006); Pereira e Silva (2011); Brandão e Borges-Andrade (2007); Dutra (2004); Davel e Melo (2005); Quinn et al. (2003; 2004; 2012); Gattorna (2010); Quinn (2004); Santos e Honório (2014, p. 657-658); Cripe e Mansfield (2003); Katz (1986); Fleury e Fleury (2001); Motta (1999); Motta (1998); Riggio e Lee (2007); Stewart (1997); Gay, Salaman e Rees (1996); Scharmer (2010); Yukl (1998); Godoy e D'Amélio (2012); Costa e Alameida Junior (2013); Lima (2010); Fleck e Pereira (2011); Lima e Villardi (2011); Newcomer (1999); Ésther (2011); Tosta e Dalmau (2014); OCDE (2002);
Liderança	Carvalho e Marques (2009); Siqueira (2014); FNQ (2013); Azevedo (2002); Bergamini (1994); Davel e Machado (2001); Motta (1991); Bergue (2011); Rivera e Artman (2006); Pfeffer (1981); Smith e Peterson (1994); Bolman e Deal (2003); Barreto et al. (2013); Schein (2009); Trice e Beyer (1991); Bass e Avolio (1993); Block (2003); Ogbonna e Harris (2000); Vizeu e Calça (2013); Krishnan (2001); Kent, Crofts e Azziz (2001); Masood et al. (2006); Hatter e Bass (1988); Bass e Avolio (1993); Kent et al. (2001); Schwella (2005); Rosebaum (2003) e Denhardt (1999); Beckert e Narducci (2014); Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010); Vanwart (2003); Hooijberg e Choi (2001); Saraiva Silva (2002); Bacon (1999); Souza (2002); Oliveira Neto (2012);
Modelo de Gestão	Santos, Rodriguez e Rodriguez (2008); Ferreira et al. (2009); Pedroso et al. (2014); Clad (1998); Bougon (2010); Gonçalves (2002); Bouckaert e Halachmi (1996) e Neely (2007); Martins e Marini (2010); Boyne et al. (2006); Neely (2007); Lima (2007); Deming (1990);
<b>Periódicos científicos</b>	<b>Fontes</b>
RAUSP	<a href="http://rausp.usp.br/pt-br/">http://rausp.usp.br/pt-br/</a>

Revista de Administração de Empresas – ERA	<a href="http://rae.fgv.br/rae">http://rae.fgv.br/rae</a>
Revista de Administração Pública – RAP	<a href="http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap">http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap</a>
Revista de Administração Contemporânea – RAC	<a href="http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1">http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1</a>
Revista do Serviço Público – RSP	<a href="http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP">http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP</a>
Revista de Administração da Mackenzie – RAM	<a href="http://www.mackenzie.com.br/10293.html">http://www.mackenzie.com.br/10293.html</a>
Gestão e Produção – UFSCar	<a href="http://www.dep.ufscar.br/revista/">http://www.dep.ufscar.br/revista/</a>
<b>Pesquisas eletrônicas</b>	<b>Fontes</b>
Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	<a href="http://www.enap.gov.br/web/pt-br/cadernos-enap">http://www.enap.gov.br/web/pt-br/cadernos-enap</a>
Harvard Business Review	<a href="http://hbrbr.com.br/">http://hbrbr.com.br/</a>
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE	<a href="http://www.oecd.org/brazil/">http://www.oecd.org/brazil/</a>
Scientific Electronic Library Online – SCIELO	<a href="http://www.scielo.org/php/index.php">http://www.scielo.org/php/index.php</a>
Scientific Periodicals Eletronic Library – SPEEL	<a href="http://www.spell.org.br/">http://www.spell.org.br/</a>
Centro de Liderança Pública – CLP	<a href="http://www.clp.org.br/">http://www.clp.org.br/</a>
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG	<a href="http://www.planejamento.gov.br/">http://www.planejamento.gov.br/</a>
GESPÚBLICA	<a href="http://www.gespublica.gov.br/">http://www.gespublica.gov.br/</a>
Banco Mundial	<a href="http://www.worldbank.org/pt/country/brazil">http://www.worldbank.org/pt/country/brazil</a>
Instituto Brasileiro de Governança Pública – IBGP	<a href="http://governanca.net.br/">http://governanca.net.br/</a>
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC	<a href="http://www.ibgc.org.br/index.php">http://www.ibgc.org.br/index.php</a>
Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM	<a href="http://gestcomufpa.com.br/">http://gestcomufpa.com.br/</a>
Conselho Nacional de Secretários de Estado e Administração – CONSAD	<a href="http://consad.org.br/">http://consad.org.br/</a>
<b>Pesquisa documental</b>	<b>Fontes</b>
Modelo de Excelência da Gestão Pública – MEGP	Brasil (2013; 2014)
Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos	Brasil (2015)
Referencial para avaliação de governança em políticas públicas do Tribunal de Contas da União	Brasil (2014)
Relatório de levantamento de Governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal – APF	Brasil (2012)
Levantamento de governança e gestão de pessoas do Tribunal de Contas da União	Brasil (2013)
Internal control: providing a foundation for accountability in government	Intosai (2001)
Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE	OCDE (2010)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### 3.1 Quanto às técnicas de análises

Segundo Bardin (1979) apud Gerhardt e Silveira (2009) e Godoi et al. (2006), a Análise de Conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens.

Para responder aos objetivos da pesquisa adotou-se as três fases propostas por Bardin (1957) apud Gil (2008) que compõe: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos dados, inferência e interpretação do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) – 250 Pontos, *Critério Governança*, representado no Quadro 17.

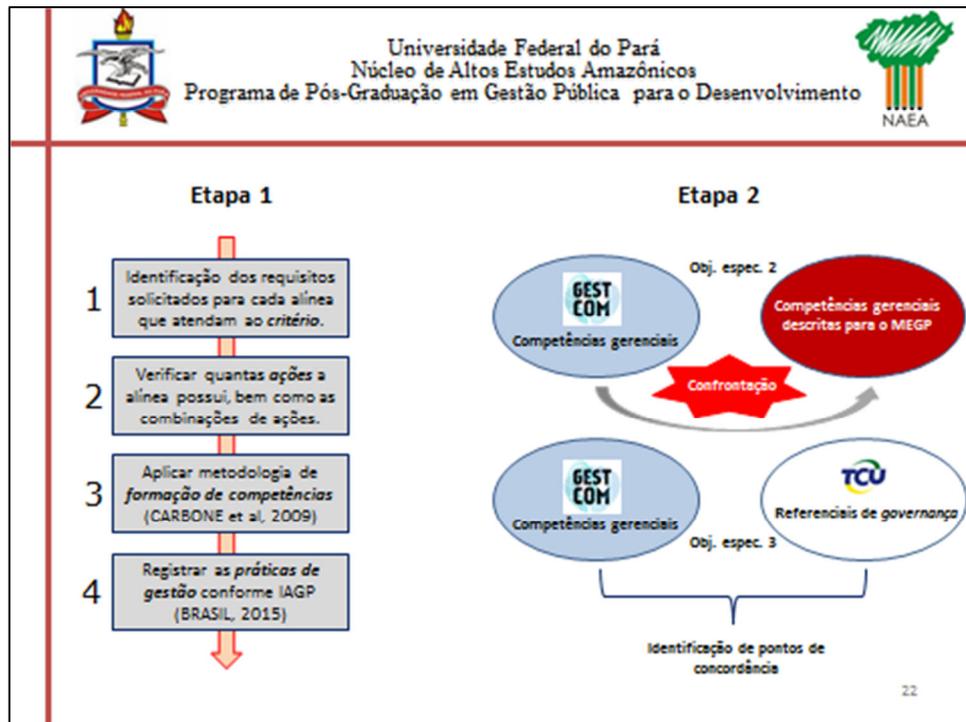
**Quadro 17** – Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) do Critério Governança.

<b>Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP) 250 pontos</b>
<b>Critério 1 - Governança</b>
A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.
O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.
A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.
A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.
A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.
A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.
A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.
A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.
A alta direção promove o comportamento ético.

**Fonte:** Brasil (2015, p. 13).

Para atingir aos objetivos propostos foram realizadas duas etapas, conforme demonstra a Figura 4.

**Figura 4** – Etapas percorridas para atingir aos objetivos propostos.

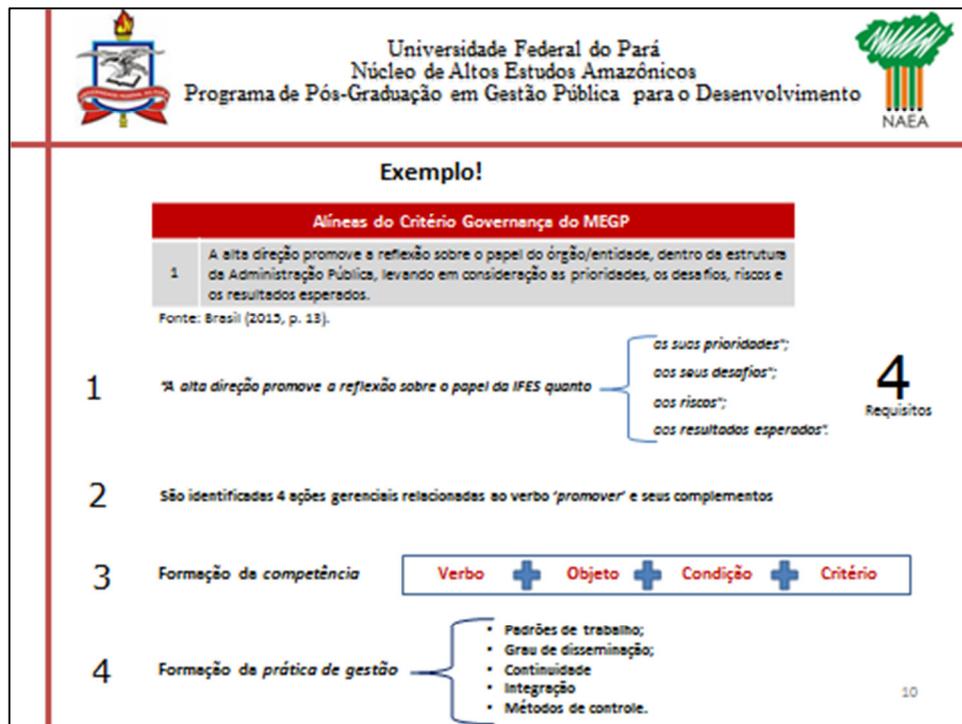


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para cada alínea do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) – 250 Pontos, *Critério Governança*, foram extraídos os requisitos, ou seja, as condições que devem ser satisfeitas, as exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo gerencial. As alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos do *Critério Governança* do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

A identificação dos requisitos foi realizada verificando quantas ações a alínea possui, bem como o complemento das orações, ou seja, atentou-se para todas as combinações (ações e complementos) possíveis expressas na alínea, conforme ilustra a Figura 5.

**Figura 5** – Exemplo de método de extração dos requisitos da alínea.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A partir dessa extração, utilizamos a metodologia de formação de competências humanas proposta por Carbone et al. (2009), descrevendo a competência com a utilização de verbos que expressem comportamentos passíveis de observação. Essa tarefa levou a substituição de alguns verbos expressos originalmente nas alíneas do Critério Governança do IAGP-250 Pontos que não representavam uma ação concreta (CARBONE et al., 2009), como por exemplo “*avaliar*” e “*patrocinar*”.

O passo seguinte foi registrar as práticas de gestão identificadas para cada competência profissional descrita acima. O registro das práticas obedeceu ao método sugerido pelo Guia Prático Para Avaliação da Gestão Pública (BRASIL, 2015), que orienta que uma ação de gestão deve responder a pergunta “Como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?”, bem como contemplar “os padrões de trabalho”, “grau de disseminação”, “continuidade”, “integração” e “métodos de controle”, conforme Quadro 18.

**Quadro 18** – Método para determinar uma prática de gestão.

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	(o que faz) - significado da palavra COMO.
Padrões de trabalho	Possui relação com as principais regras/diretrizes organizacionais que orientam a prática.
Grau de disseminação	Citam as áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas em que as práticas estão implementadas.
Continuidade	Identificam início da utilização (desde quando) e com que periodicidade ocorre.
Integração	Descrevem a coerência com as estratégias e objetivos; inter-relação com as outras práticas de gestão, quando apropriado; e cooperação entre as áreas e demais partes interessadas pertinentes.
Métodos utilizados para o controle	Descrevem de maneira sucinta os métodos utilizados para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho

Fonte: Brasil (2015, p. 23).

Para as descrições das práticas de gestão foram feitas reflexões sobre a análise do conteúdo das competências descritas no objetivo anterior de modo a realizar uma descrição simples e objetiva, com a utilização de termos de uso corrente da administração pública. Sempre que possível, os textos foram estruturados na ordem direta (sujeito, predicado e complemento) e em frases curtas.

Ressalva-se que, em função da forte inter-relação existente entre as competências descritas, pode ser comum a existência de práticas de gestão que atendam à várias alíneas no mesmo item. Nesse caso, apenas fez-se a referência a competência em que ela já foi descrita.

Para atender aos objetivos específicos 2 e 3 foi utilizado procedimento comparativo (TESCH, 1990; GIL, 2008). Os dados obtidos pelo levantamento de competências gerenciais da UFPA foram confrontados com modelos já definidos, neste caso, com o as competências identificadas do MEGP e as práticas de liderança propostas pelo Tribunal de Contas da União.

## 4 RESULTADOS

O objetivo geral desta investigação foi a de avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP.

Para atender a esse objetivo, recorreu-se como primeira etapa, os cuidados metodológicos de descrição de competências profissionais sugeridas por Carbone; Brandão e Leite (2005), conforme explicado no método desta pesquisa. A análise entre os conjuntos de competências estabelecidos pelo GESTCOM e pelo MEGP somente foi possível após a descrição das competências do Critério Governança, conforme evidencia a Figura 4 visualizada no capítulo do método.

Sendo assim, as competências que melhor respondem as ações gerenciais preconizadas pelo Modelo de Excelência da Gestão Pública estão evidenciadas no Quadro 19. Nos apêndices deste trabalho estão descritos como foram formadas as nove competências gerenciais, assim como as práticas de gestão que corresponde a cada competência.

**Quadro 19** – Descrição das competências de gestão sugeridas pelo MEGP.

<b>Competências gerenciais referenciadas pelo MEGP</b>	
<b>Competência 1</b>	Organizar eventos que incluam temas de sensibilização sobre o papel da IFES, levando em consideração as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados, com periodicidade definida em calendário de gestão.
<b>Competência 2</b>	Definir por meio de processos estruturados que a tomada de decisão esteja em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público de maneira transparente, objetiva e que seja do conhecimento de todos os envolvidos.
<b>Competência 3</b>	Organizar a mobilização e a responsabilização da força de trabalho de maneira eficaz e eficiente por meio de processos estruturados e de maneira permanentemente.
<b>Competência 4</b>	Patrocinar a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão, segundo os critérios estipulados pelo instrumento sempre que houver necessidade.
<b>Competência 5</b>	Delegar poderes e competências com base em critérios objetivos fazendo uso da meritocracia.
<b>Competência 6</b>	Monitorar a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos da IFES e de acordo com PDI.
<b>Competência 7</b>	Definir métodos de autoavaliação do sistema de governança, observando os critérios de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho nas condições sugeridas pelo MEGP e dentro das práticas de excelência sugeridas pela ENAP.
<b>Competência 8</b>	Realizar diagnósticos sobre as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes de propostas das partes

	interessadas.
<b>Competência 9</b>	Demonstrar o comportamento ético tendo como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público, de maneira permanente e em todas as suas interações sociais internas e externas a IFES.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Após essa etapa que descrever as competências gerenciais tendo como referência o critério governança do MEGP foi possível avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP, conforme evidencia o Quadro 20.

**Quadro 20** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
1	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	5	<i>“Delegar poderes e competências com base em critérios objetivos fazendo uso da meritocracia”.</i>
2	Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	6	<i>“Monitorar a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos da IFES e de acordo com PDI”</i>
3	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	1	<i>“Organizar eventos que incluam temas de sensibilização sobre o papel do Instituto, levando em consideração as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados, com periodicidade definida em calendário de gestão”.</i>
4	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	3	<i>“Organizar a mobilização e a responsabilização da força de trabalho de maneira eficaz e eficiente por meio de processos estruturados e de maneira permanentemente”.</i>
5	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.		Não encontra similaridade com o MEGP
6	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.	8	<i>“Realizar diagnósticos sobre as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes de propostas das partes interessadas”.</i>
7	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	2	<i>“Definir por meio de processos estruturados que a tomada de decisão esteja em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público de</i>

		<i>maneira transparente, objetiva e que seja do conhecimento de todos os envolvidos”.</i>
--	--	---

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Ressalta-se ao leitor que as competências gerenciais extraídas do MEGP, Critério Governança já estão alinhadas por similaridade temática com as competências gerenciais identificadas pelo GESTCOM (2016), sendo que a competência 5 da UFPA não encontra semelhança com o MEGP.

As competências gerenciais sugeridas pelo grupo GESTCOM (2016) encontram semelhança robusta com o MEGP de acordo com as seguintes avaliações:

**a) Quanto a comparação da competência 1 da UFPA com a competência 5 do MEGP**

**Quadro 21** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

<b>Competências gerenciais da UFPA</b>		<b>Competências gerenciais do MEGP</b>	
<b>1</b>	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	<b>5</b>	<i>“Delegar poderes e competências com base em critérios objetivos fazendo uso da meritocracia”.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Ambas possibilitam os gestores dar autonomia a pessoas e/ou departamentos para atingir metas e alcançar resultados, assumirem riscos, criarem oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável (BRASIL, 2013).

Também sugerem aos gestores a criação de um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização e assegurando um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia (BRASIL, 2013).

Uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável (BRASIL, 2013).

**b) Quanto a comparação da competência 2 da UFPA com a competência 6 do MEGP**

**Quadro 22** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
2	Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	6	<i>“Monitorar a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos da IFES e de acordo com PDI”</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Essas competências se equiparam a medida que estabelecem a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis (BRASIL, 2013).

**c) Quanto a comparação da competência 3 da UFPA com a competência 1 do MEGP**

**Quadro 23** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
3	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	1	<i>“Organizar eventos que incluam temas de sensibilização sobre o papel do Instituto, levando em consideração as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados, com periodicidade definida em calendário de gestão”.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Ambas as competências abordam a necessidade de alinhar as ações e os resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade, bem como antecipar necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com o usuário. Ambas as competências permitem planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

**d) Quanto a comparação da competência 4 da UFPA com a competência 3 do MEGP**

**Quadro 24** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
4	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	3	<i>“Organizar a mobilização e a responsabilização da força de trabalho de maneira eficaz e eficiente por meio de processos estruturados e de maneira permanentemente”.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

As competências permitem inferir que participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas. A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização (BRASIL, 2013).

**e) Quanto a comparação da competência 6 da UFPA com a competência 8 do MEGP**

**Quadro 25** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
6	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.	8	<i>“Realizar diagnósticos sobre as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes de propostas das partes interessadas”.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

As competências permitem deduzir que o alcance de resultados consistentes assegura o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir desta forma a organização enfatiza o

acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor dos órgãos e entidades públicos. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização (BRASIL, 2013)

**f) Quanto a comparação da competência 7 da UFPA com a competência 2 do MEGP**

**Quadro 26** – Comparação entre as competências gerenciais da UFPA e as competências de gestão extraídas do MEGP.

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
7	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	2	<i>“Definir por meio de processos estruturados que a tomada de decisão esteja em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público de maneira transparente, objetiva e que seja do conhecimento de todos os envolvidos”.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar (BRASIL, 2013). Ambas as competências abordam a temática da tomada de decisão.

O objetivo específico 3 materializa-se com a confrontação das competências gerenciais propostas aos servidores da UFPA pelo GESTCOM com as práticas de gestão e liderança requeridas pelo TCU

Para cada uma das competências gerenciais propostas aos servidores da UFPA executamos uma busca junto ao Referencial de governança do Tribunal com a finalidade de identificar pontos de concordância e harmonia apontadas entre as suas práticas de excelência. Os resultados dessa investigação são descritos da seguinte forma:

***a) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve a delegação de tarefas***

Para o TCU essa é uma prática que envolve definir diretrizes e limites para delegação de competências associadas a decisões críticas de negócio, além de definir os mandatos dos membros das instâncias internas de governança e os requisitos para permanência no cargo ou função. Pressupõe, ainda, estabelecer diretrizes de transição dos membros da alta administração e das demais instâncias internas de governança, bem como um processo de escalonamento, para instâncias de governança, de questões que envolvem elementos críticos de negócio (BRASIL, 2014).

***b) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve o acompanhamento com foco em resultados***

Segundo o Referencial básico de governança (2014) esta prática implica em definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização. Pressupõe, ainda, que o desempenho da gestão da organização, bem como sua conformidade com normas externas e diretrizes internas, sejam avaliados, direcionados e monitorados pela alta administração.

***c) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve o planejamento com foco em resultados***

Trata-se de uma prática que consiste em implantar sistema de controle interno para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados e definir metas de resultado para a organização. Implica que os dirigentes da organização se responsabilizem tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão da organização como pelo alcance dos resultados (BRASIL, 2014).

***d) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve a gestão de equipes***

Para o Tribunal, os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias. No contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes e de suas equipes de trabalho em prol da *otimização* dos resultados organizacionais. Para isso, as boas práticas preconizam

que os membros da alta administração e suas equipes devem ter as competências necessárias para o exercício do cargo (BRASIL, 2014).

*e) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve a oferta de feedbacks aos servidores*

O Tribunal pressupõe definir diretrizes para a avaliação de desempenho de membros da alta administração e das equipes de trabalho, bem como indicadores e metas de desempenho. Ademais, implica que a avaliação seja realizada com base nos indicadores e metas previamente definidos e que seus resultados sejam divulgados (BRASIL, 2014).

*f) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve a capacidade de negociação*

Para o TCU as instituições públicas precisam alinhar suas ações contemplando as expectativas das partes interessadas. Tal prática no entendimento do órgão de controle é fundamental para a *otimização* de resultados. De forma geral, as organizações públicas precisam satisfazer gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, o que as submete a um conjunto de restrições e influências externas diferentes daquelas enfrentadas por empresas do setor privado. Logo, um modelo de governança deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas. Para garantir esse alinhamento, é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (BRASIL, 2014).

*g) Quanto à competência relacionada à dimensão que envolve as decisões estratégicas*

O TCU pressupõe que estejam identificadas não apenas as partes interessadas, mas também as semelhanças e distinções entre elas, bem como suas necessidades e expectativas. A partir daí, cabe definir os critérios de priorização e balanceamento no atendimento de necessidades das partes interessadas e implantar processos de priorização e balanceamento de decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização que as atendam. Como resultado, espera-se que os critérios

de priorização e balanceamento aplicados sejam transparentes e rastreáveis e as diferentes partes interessadas reconheçam que suas necessidades e expectativas estão sendo consideradas (BRASIL, 2014).

O terceiro objetivo específico foi descrever as principais práticas de gestão para cada uma das nove competências identificadas. Os cuidados metodológicos para registrar as práticas de gestão também estão evidenciados no método da pesquisa. As práticas de gestão levaram em consideração o método sugerido pelo Instrumento de Avaliação da Gestão (IAGP) que orienta a descrição da prática de gestão a partir da pergunta “Como a organização executa esta ação de gestão?” (BRASIL, 2015).

Sendo assim, as ações gerenciais para cada uma das competências identificadas e descritas estão apresentadas no Quadro 27.

**Quadro 27 – Práticas de gestão baseadas nas competências extraídas do MEGP.**

<b>Prática de gestão</b>	
<b>Prática de gestão 1 referente a competência 1 do MEGP</b>	Devem ser organizadas reuniões, eventos e/ou encontros com a finalidade de serem discutidas, analisadas e avaliadas, as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados da IFES/Instituto com todos os gestores de departamentos, que deverão ocorrer mensalmente a partir de 2016 em que serão realizadas exposições por departamento sobre resultados, oportunidades de melhorias, alinhamento com o PDI, dentre outros. Na oportunidade serão repactuados compromissos e metas de cada gestor com a direção da IFES para os próximos encontros.
<b>Prática de gestão 2 referente a competência 2 do MEGP</b>	Todas as decisões dos Institutos devem estar em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público. As decisões devem ser do conhecimento de todas as partes interessadas de maneira permanente e integrada com os propósitos institucionais. Os métodos de controle devem ser definidos por cada Instituto, levando-se em consideração a transparência e assertividade do processo. Os gestores deverão assegurar que esta seja uma prática coerente com o PDI.
<b>Prática de gestão 3 referente a competência 3 do MEGP</b>	Segue a mesma prática de gestão 1
<b>Prática de gestão 4 referente a competência 4 do MEGP</b>	Os diretores de Institutos devem favorecer a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão a todas as partes interessadas, principalmente aos usuários do serviço público, de forma permanente. Cada Instituto deve realizar essa prática de gestão evidenciando seu compromisso com o público-alvo e o alinhamento com o PDI, bem como informar a alta administração o cronograma de inserção do instrumento nas práticas diárias de cada departamento.
<b>Prática de gestão 5 referente a competência 5 do MEGP</b>	A direção dos Institutos poderá fazer uso da delegação de poderes e competências por meio de eventos de capacitação formal ou informal a pessoas e/ou departamentos que merecerem ou se fizer necessário, sempre que for necessário e possível. Essa prática visa

	dar maior celeridade a determinados processos e melhorar o tempo de resposta aos usuários do serviço público. Os Institutos e departamentos deverão possuir ata de registro ou documento formalizado da transmissão de poderes e competências que deverá ser precedida do ato. Os resultados deverão ser monitorados permanentemente pelos gestores delegantes por meio de relatórios específicos.
<b>Prática de gestão 6 referente a competência 6 do MEGP</b>	A estratégia e o desempenho dos Institutos e departamentos deverão ser monitorados por todos os gestores mensalmente com a finalidade de manter o alinhamento com as metas e objetivos enunciados no BSC. Os gestores deverão organizar reuniões e incluir na pauta temáticas de acompanhamento, avaliação, controle, revalidação e repactuação das metas e objetivos expressos no Planejamento Estratégico.
<b>Prática de gestão 7 referente a competência 7 do MEGP</b>	Alta direção deve definir métodos de autoavaliação da sua capacidade de governança, observando os aspectos de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho com a mesma periodicidade definida para as práticas de gestão 2 e 7. Esta prática deve ser disseminada em toda a IFES, bem como está relacionada aos fundamentos e critérios expressos no MEGP. A IFES deverá ter registros de cursos, treinamentos e eventos de capacitação disponibilizados anualmente aos gestores, bem como processo de tomada de decisão definido e atas de reuniões, encontros e eventos onde sejam abordadas as temáticas sobre o monitoramento e avaliação de desempenho.
<b>Prática de gestão 8 referente a competência 8 do MEGP</b>	Os Institutos deverão realizar diagnósticos identificando e validando as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes das proposições das partes interessadas de forma permanente, desde que estejam coerentes com os objetivos e propósitos institucionais. Os resultados finalísticos das melhorias serão os principais indicadores de controle e continuidade das práticas implementadas.
<b>Prática de gestão 9 referente a competência 9 do MEGP</b>	A demonstração do comportamento ético deve ter como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público e estar ancorada nos fundamentos e critérios do MEGP, sendo de responsabilidade da alta direção, que deverá dar exemplo de maneira permanente do compromisso moral e do elevado padrão de comportamento ético esperado por todos na instituição. A Alta administração da IFES deverá ser capaz de assegurar a lisura e a transparência dos atos praticados na condução da coisa pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

#### 4.1 Discussão

A concentração no tema competências gerenciais voltadas para a gestão de uma IFES confrontando com o Critério Governança do MEGP produziram diversas reflexões sobre as práticas de gestão em um contexto acadêmico. A primeira delas é quando a capacidade dos gestores de capitanearem as mudanças necessárias ao alcance dos propósitos estabelecidos pela Instituição em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

As alíneas do Critério Governança do MEGP sugerem gestores que transitam com competências de gestão bem consolidadas e com habilidades de liderança capazes de aglomerar indivíduos em torno de propósitos. Zaleznik (2004) e Kotter (1990) possuem estudos sobre as diferenças conceituais entre liderança e gestão. No entanto, na prática não é possível fazer essa distinção na maioria dos casos (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg (2010, p. 22) faz os seguintes questionamentos: “o que você acharia de ser gerenciado por uma pessoa que não lidera?” Ou, “que tal ser liderado por alguém que não gerencia?”. A liderança não pode delegar a gestão. Em vez de diferenciar gerentes de líderes, dever-se-ia enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente.

O gerente é alguém responsável por toda uma organização ou alguma parte identificável desta. Os gestores fazem as coisas por intermédio das outras pessoas que trabalham com ele. Em razão disso, é um equívoco colocar a liderança num pedestal separado do da gestão. A gestão deve andar junto com a liderança, como sendo parte essencial da gestão (MINTZBERG, 2010). Os gerentes precisam aprender a liderar por persuasão e não pela emissão de ordens (HILL, 2003).

Quanto ao estilo de liderança empregado para comandar equipes no contexto da administração pública a teoria preconizada pelo MEGP é o da liderança transformacional. No entanto, nos achados de Dias e Borges (2015) constatou que os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho a recompensa são os que obtêm melhores resultados. Esses são traços contundentes do estilo de liderança transacional (BASS, 1985 apud DIAS; BORGES, 2015) que contrapõem a transformacional.

Outra reflexão pertinente as competências extraídas do Modelo é quanto a capacidade do gestor de desenvolver equipes de trabalho. A gestão de uma instituição pública como uma universidade envolve a capacidade dos gestores em dar respostas adaptativas às mudanças ocorridas no contexto do ambiente de trabalho.

Diversos autores (MUCCHIELLE, 1980; SUNDSTROM et al., 1990; PUENTE-PALÁCIOS; SEIDL; SILVA, 2008; ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004; BERSOU; BERSOU, 1997; SPENCER; PRUSS, 1994; GUIMARÃES; MARTINS, 2008) reconhecem as equipes de trabalho como mecanismos impulsionadores de mudanças, que trazem em si elementos que potencializam o crescimento da efetividade organizacional.

Sugere-se a qualquer servidor que ocupe o papel de gestor que atue como facilitador na construção e desenvolvimento de equipes e na administração de conflitos (QUINN et al., 2012); que colabore ativamente na manutenção de um clima organizacional satisfatório e no

fortalecimento da equipe (BRANDÃO, 2009; MINTZBERG, 2010); que possua capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las como indivíduos e membros de grupos (KATZ, 1986); que tenha competência de liderança e habilidades interpessoais (MOTTA, 1999); saiba administrar relações (YUKL, 1998); e gerenciar conflitos (PEREIRA; SILVA, 2011).

A construção e desenvolvimento de equipes exige um estilo de liderança conquistada e aprendida, não concedida (MINTZBERG, 2010). É sugerido aos gestores que passem seus tempos incumbidos de provocar comportamentos mais eficazes de indivíduos e grupos; motivando, persuadindo, apoiando, convencendo, fortalecendo, encorajando e envolvendo. Em suma, no papel de liderança os gerentes ajudam a trazer à tona a energia que existe naturalmente dentre das pessoas.

Abstrai-se das leituras desta investigação que a delegação de tarefas denominada de gestão participativa, *empowerment* ou descentralização (MINTZBERG, 2010) acontece quando a gerência transmite parte de seu poder para uma parte inferior. O *empowerment* surge como uma filosofia ou mesmo uma ferramenta gerencial que dá suporte e viabiliza os objetivos de algumas das novas expressões culturais nas organizações modernas.

Ou seja, trata-se de uma ferramenta gerencial eficiente, eficaz e efetiva que viabiliza o desenvolvimento e manutenção das equipes de trabalho. O poder e o *empowerment* são lados de uma mesma moeda e a compreensão de um passa pelo entendimento do outro, sendo que sua aplicação envolve fatores críticos que precisam ser considerados. (LIMA; FROTA, 2002).

Na delegação, o gerente identifica a necessidade de realizar algo, mas deixa a decisão e a realização para outra pessoa (possivelmente reservando a si mesmo o direito de autorizar a escolha final daquela pessoa).

A gestão de uma instituição pública como uma universidade envolve a capacidade dos gestores em dar respostas adaptativas às mudanças ocorridas no contexto do ambiente de trabalho. Parte desse esforço vem da habilidade gerencial em dar retorno aos servidores sobre o desempenho de suas atividades. Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva é essencial para gerenciar mudanças.

O *feedback* quando bem conduzido pelo gestor auxilia no processo de gestão e traz algumas vantagens como: fazer o que é determinado; encontrar uma visão compartilhada, ter clareza quanto a realidade, a refletir e comunicarem seus pensamentos; dar significado as suas atividades e sentido a visão; comprometer-se com o processo; a criarem uma visão compartilhada; e a responder positivamente a situações de mudanças.

Como já foi explicitado as competências gerenciais identificadas pelo GESTCOM para a UFPA encontram relação robusta com as competências extraídas do MEGP. Das sete competências descritas para a IFES apenas a competência que visa “oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva” não encontra similaridade no critério governança do modelo de excelência, conforme demonstra o Quadro 20.

Ao tornar evidente essa competência de gestão o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da UFPA atende a um dos requisitos essenciais do gestor, que é o papel de mentor (QUINN et al., 2003) relacionado ao desenvolvimento de pessoas. A ENAP também orienta em suas discussões, cursos e oficinas um preparo melhor do corpo diretivo das organizações a utilização do feedback como função motivadora da gestão do desempenho (CSPS, 2016).

A declaração objetiva, concreta e precisa do comportamento do servidor também é relatada por outros autores (SANTOS; HONÓRIO, 2014; MINTZBERG, 2010; COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013; TOSTA; DALMAU, 2014; MOTTA, 1991; SOUZA 2002) como competência essencial de gestão.

Os gestores precisam monitorar com frequência e constância. O trabalho da gestão é significativamente o de processar informações, especialmente por meio de ouvir muito, enxergar e sentir, além de muitas conversas. Uma utilidade direta das informações dos gerentes é o controle, ou seja, dirigir o comportamento de seus liderados. Hales (2001) reconhece que o controle é um componente inevitável de toda a gestão e liderança eficazes. A ressalva é o cuidado de evitar que o papel do controle não torne o gerente um prisioneiro da fiscalização excessiva.

Os gerentes precisam conhecer bastantes sobre seus contextos específicos, e precisam tomar decisões com base nesse conhecimento. Em grandes instituições como uma IFES os gestores precisam saber realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimentos, tomar melhores decisões e agir melhor.

Gerenciar pela informação significa enxergar o propósito final da gestão. As informações são processadas pelos gerentes com a finalidade de estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias. Como monitores, os gerentes correm atrás de qualquer informação útil que puderem encontrar, seja ela sobre as operações internas ou eventos externos, tendências, análises.

O limite da qualidade da qualidade de qualquer gerente é a sua capacidade de executar ações de modo cuidadoso e no seu próprio modo de ser. O trabalho gerencial é um trabalho de

paradoxo, dilemas e mistérios que muitas vezes não podem ser resolvidos. O único resultado garantido de qualquer fórmula de gestão é o fracasso (MINTZBERG, 2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi o de avaliar o alinhamento das competências gerenciais descritas pelo GESTCOM para a UFPA com as competências de gestão extraídas do critério governança do MEGP.

A investigação também realizou levantamento bibliográfico e documental sobre a temática da competência gerencial, bem como também confrontou as competências gerenciais identificadas pelo mapeamento de competências da UFPA com as requeridas pelo MEGP e as sugeridas pelo TCU além de descrever as competências gerenciais e práticas de gestão tendo como referência o critério governança do MEGP..

Foram descritas nove competências e práticas gerenciais por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977 apud GIL, 2008) e da metodologia de formação de competências humanas proposta por Carbone et al. (2009). A análise de conteúdo foi usada para extrair os requisitos e as ações gerenciais de cada alínea atentando para todas as combinações (ações e complementos) possíveis.

Quanto à descrição das competências, o método utilizado obedeceu a sugestão que recomenda exposição das capacidades gerenciais sob a forma de referenciais de desempenho (CARBONE et al., 2009). Já a descrição das práticas gerenciais levou-se em consideração a técnica sugerida pelo Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP).

Portanto, para cada alínea do Critério Governança foi descrita uma competência e uma prática gerencial que requer um padrão de trabalho, grau de disseminação, continuidade, integração e mecanismo de controle. Logo, os gestores de IFES que aspiram observar a proposta do MEGP devem preencher um conjunto de práticas de gestão assim definidos em nossa leitura, conforme Quadro 28:

**Quadro 28** – Quantidade de práticas de gestão por competência gerencial.

<b>Competência</b>	<b>Práticas de gestão</b>
Competência gerencial 1	Executar 4 práticas de gestão
Competência gerencial 2	Executar 3 práticas de gestão
Competência gerencial 3	Executar 4 práticas de gestão
Competência gerencial 4	Executar 3 práticas de gestão
Competência gerencial 5	Executar 2 práticas de gestão
Competência gerencial 6	Executar 2 práticas de gestão
Competência gerencial 7	Executar 5 práticas de gestão
Competência gerencial 8	Executar 1 prática de gestão
Competência gerencial 9	Executar 1 prática de gestão
<b>Total</b>	<b>25 práticas de gestão</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Das vinte e cinco ações gerenciais levantadas preconizadas pelo MEGP, percebe-se a exigência de contar com servidores com atributos de gestor e de liderança. Dentre as competências de gestão estão a de ser capaz de monitorar a estratégia e o desempenho institucional; a de saber delegar poderes e competências; e a de estruturador de processos e tomadas de decisões.

Em relação às competências de liderança no contexto gerencial estão as: saber e ser capaz de mobilizar mentes e equipes, acordar consciências em torno de propósitos; demonstrar por meio de exemplos práticos e diários a integridade e o compromisso com o serviço público; e operar transformações culturais através do estilo de liderança transformacional.

O estudo também se propôs a confrontar as competências gerenciais mapeadas pelo Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) com os preconizados pelo Critério Governança do MEGP. Das sete competências descritas por meio do mapeamento de competências a única que não encontra similaridade com o Modelo é a quinta competência, que se propõe “oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva”.

Nesse aspecto identifica-se um contraponto. O próprio IAGP (2015) relata que as necessidades das pessoas devem estar alinhadas aos processos e sistemas de trabalho. Isso pressupõe a necessidade de *feedback's* regulares as equipes de trabalho. O MEGP em si contempla mecanismos de retroalimentação sistêmica, o que se supõe que a replicação de tal mecanismos similares em outras dimensões, inclusive na dimensão de pessoas se configure como prática. Nossa opinião vai ao encontro da necessidade do Modelo ser mais explícito nesse aspecto.

Quanto a comparação estabelecida com as práticas de gestão sugeridas pelo Tribunal de TCU pode-se afirmar que todas as competências descritas pelo GESTCOM encontram respaldo, similaridade e alinhamento com as práticas expostas no Referencial de Governança do TCU.

Existe uma abundância de listas sobre práticas gerenciais com descrições por vezes minuciosas das características que cada gestor deve possuir como competência para desempenhar suas funções. Essa lista de competências gerenciais formuladas, tendo como base o MEGP, pode ser considerada apenas mais uma relação que pode ser bem aceita ou não na academia. As descrições não têm vida e o trabalho gerencial tem (MINTZBERG, 2010).

Hales (2001) diz que todas as listas sobre competências gerenciais parecem cobrir as coisas que os gerentes fazem, porém não alcançam uma teoria ou algum modelo de verdade

para ajudar os gerentes a entenderem seu trabalho. O fato da gestão possuir um caráter eminente prático a afasta de uma ciência, aproximando-a de um exercício aprendido principalmente com a experiência e enraizada no contexto.

Boa parte do trabalho gerencial envolve lidar com problemas bastante interdependentes com outras partes da organização; específicos da organização, mercado ou setor da economia e difíceis de reduzir a uma teoria geral e padrão que pode ser tratada por uma técnica específica (WHITLEY, 1995). Hill (2003) comenta que muito da prática de gestão teve uma codificação confiável, e ainda menos certificada quanto à sua eficácia. Por isso, o autor comenta que as pessoas precisam agir como gerentes antes de entenderem o que significa a função.

Outro aspecto limitante é a concentração da investigação única e exclusivamente através de pesquisas bibliográficas e documentais. Estudos posteriores devem ir ao encontro de métodos que contemplem pesquisas empíricas. Investigar antecedentes e consequentes da expressão da competência gerencial no trabalho são alternativas importantes.

Propostas de estudos seguintes para a IFES podem contemplar temas como comparar escores obtidos por meio de autoavaliação com escores oriundos de heteroavaliação; investigar em que medida propriedades de equipes (como o clima organizacional) influenciam a expressão das competências gerenciais; identificar que características organizacionais (como oferta de treinamento, cultura, normas e valores, por exemplo) afetam a competência de gestores; e verificar em que medida as competências expressas por gestores influenciam o desempenho organizacional.

Esta dissertação sugere ao GESTCOM a inclusão de uma competência gerencial que se relaciona com o compromisso dos gestores quanto ao desenvolvimento de futuros líderes (BRASIL, 2014). O reconhecimento do alto escalão sobre a necessidade de investimento de recursos para o desenvolvimento de lideranças (BACON, 1999) se configura como um fator chave do processo sucessório das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho em organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- AZEVEDO, C. da S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes públicos. **Revista do Serviço Público – RSP**, ano 50, n. 4, out./dez. 1999.
- BARRETO et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R.Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring, 1993.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul – RS: Educs, 2011.
- BERKERT, M; NARDUCCI, V. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba, PR: Juruá, 2014.
- BERSOU, M. L. T.; BERSOU, L. Considerações sobre a evolução competitiva de empresas do ponto de vista da formação de equipes. **RAE Light**, v. 4, n. 4, p. 6-10, 1997.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership and Organization Development Journal**, Bradford, England, v. 24, n. 6, p. 318-334, Autumn, 2003.
- BOAK, G.; COOLICAN, D. Competencies for retail leadership: Accurate, acceptable, affordable. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 22, p. 212-220, 2001.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations. Artistry, choice and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- BOUCKAERT, A. **Organizational performance and measurement in the public sector**. Quorum, 1996.
- BOURGON, J. Finalidade Pública, autoridade governamental e poder coletivo. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, ano 61, n. 1, jan./mar./2010.

BOYNE, G. et al. **Public Service Performance: Perspectives on measurement na Management.** [S.l.]: Cambridge University Press, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

BRANDÃO, H. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T.; BORGES-ANDRADE, J. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. Escola de Administração Fazendária. **Edital ESAF nº 29, de 30 de julho de 2004**, Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Carta de serviços ao cidadão: guia metodológico**; Brasília, DF; MP, SEGEP, 2014. Versão 3/2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública – Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. **Guia da Gestão da Capacitação**. Brasília, DF, 010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para avaliação da gestão pública-250 pontos**. Brasília, DF; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2015.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria** / Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico TCU 2011-2015**. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. **Relatório de levantamento de Governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF). TC 022.577/2012-2, fiscalização 816/2012**. Brasília, DF, 2012.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE (CSPS). Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes. Adaptação: Escola Nacional de Administração Pública (Enap); 2. ed. -- Brasília: Enap, 2016.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, P. S.; MARQUES, P. **Formação de dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira**: a visão da Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF: ENAP, ago. 2009.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CLAD. **Uma nova gestão pública para a AL**. [S.l. :s.n.], 1998.

COCKERILLI, T. (1994). **The king of competence for rapid change**. Em C. Mabey; P. Iles (Org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JUNIOR; J. C. de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD, 4., 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 16, 17, e 18 de abril de 2013.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. **Profissionais disputados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

D'AMÉLIO, Márcia. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. 247f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DAÓLIO, L. C. **Perfis e competências**. São Paulo: Érica, 2004.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DAVEL, E.; MELO, M.C.O.L. Singularidades e transformações na atividade gerencial. In: \_\_\_\_\_. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral de Administração Pública**. 6. ed. Trad. e Glossário: Prof. Francisco G. Heidemann, 2011.

\_\_\_\_\_. **The future of public administration**: challenges to democracy, citizenship, and ethics. 1999.

DIAS, M. P. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd**, Porto Alegre, ed. 80, n. 1, janeiro/abril, p. 200-221, 2015.

DURAND, T. L'alchimie de l'acompétence. **Revue Française de Gestion**, p. 127, 84-102, 2000.

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

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, 10 jul. 2011.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 285-301, abr./jun. 2011.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência**. 20. ed. São Paulo, 2013.

GATTORNA, J. **Dynamic supply chains**: delivering value through people. Great Britain: Pearson Education Limited, 2010.

GAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent manager'. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 263-282, 1996.

- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UAB; UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revista O&S**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. **Seminário Econômico**, n. 815, 2002.
- GUIMARÃES; V. F.; MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 54-78, jul./dez., 2008.
- HADJI, C. **A avaliação das regras do jogo: das intenções aos instrumentos**. Lisboa: Porto, 1994.
- HALES, C. Does it matter what managers do? **Business Strategy Review**, 2001.
- HATTER, J. J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 73, n. 4, p. 695-702, nov. 1988.
- HILL, L. A. **Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HOGG, B. A. European managerial competences. **European Business Review**, v. 93, n. 2, 1993.
- HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, p. 403-431, 2001.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2009.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS - INTOSAI. **INTOSAI GOV 9120: internal control: providing a foundation for accountability in government**, 2001.
- KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**, São Paulo: Abril, 1986. v. 1. p. 57-92. (Coleção Harvard de Administração).
- KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v. 22, n. 5, p. 221-229, apr. 2001.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. Havard. **Business Review**, v. 68. n. 3, p. 103-111, 1990.

KRISHNAN, V.R. Value systems of transformational leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v. 22, n. 3, p. 121-131, Spring 2001.

LE BOTERF, G. **Compétenceet navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, A. K. da C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES Pública**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade Potiguar, 2010.

LIMA, M. A. M.; FROTA, S. A. O empowerment e a teoria organizacional: um incremento no quantum de poder ? **Revista Eletrônica de Administração**, ano 1, n. 3, jun. 2002.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, S. M. P. de; VILLARDI, B. Q. Como Gestores Públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira aprendem na prática a desenvolver suas Competências Gerenciais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Encontro...** Rio de Janeiro, RJ, 4 - 7 set. 2011.

MARTINS, H. F.; MARINI, C et al.. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. [S.l.]: Publix, 2010.

MASOOD, S. A.; DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, London, v. 220, n. 6, p. 941-949, feb. 2006.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento. 10 edição. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991, 1998, 1999.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 3, jan./jun. 2006.

MUCCHIELLE, R. **O Trabalho em equipe**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

NEELY, A. **Business performance measurement: unifying theory and integrating practice**. 2. ed. [S.l.]: Cambridge University Press, 2007.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 2, p. 5-18, abr./jun. 1999.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 11, n. 4, p. 766-788, aug. 2000.

OLIVEIRA NETO, L. A. de. **Competências gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no contexto da nova administração pública**: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-75, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: relatório da OCDE, Brasília, DF: [s.n.], 2010.

\_\_\_\_\_. **Liderança no setor público no século 21**. Brasília, DF, MP SEGES, 2002.

PAIVA, K. C. M; FERREIRA, L. dos S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr. 2013

PEDROSO, M. de N. et. al. Modelo de excelência em gestão: percepção dos gestores de organizações públicas do estado do Ceará. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, abr. 2014.

PEREIRA, A. L. C.; DA SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 9, jul. 2011.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

PIRES, A.K. [et al.]. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; Hamel, G The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 68, p. 79-93, 1990.

PUENTE-PALACIOS, K.E.; SEIDL, J.; SILVA, R.A.D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **RPOT**, v. 8, n. 2, p.79-97, jul./dez., 2008.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- \_\_\_\_\_. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RIGGIO, R.; LEE, J. Emotional and interpersonal competencies and leader development. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 418-426, 2007.
- RIVERA, F. J. U.; ARTMAN, E. A liderança como intersubjetividade linguística. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 10, n. 20, 2006.
- ROSENBAUM, A. New challenges for senior leadership enhancement for improved public management. In : UNITED NATIONS. **Leadership and social transformation in the public sector**: moving from challenges to solutions. New York: United Nations/Department of Economic and Social Affairs/Division for Public Administration and Development Management, 2003.
- RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.
- SANTOS, E. P dos; HONÓRIO, L. C. Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, out./dez, 2014.
- SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ Y RODRIGUES, M. V. Evolução do modelo de gestão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói, RJ. **Anais...** Niterói, RJ. jul./ago. 2008.
- SARAIVA SILVA, L. A. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, n. 6, p. 187-207, 2002.
- SCHARMER, C. O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente – mente aberta, coração aberto, vontade aberta. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Setor Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão, Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, E. D. L. de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **RAP Rio de Janeiro**, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

SPENCER, J; PRUSS, A. **Gerenciando sua equipe**. São Paulo: Siciliano, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley& Sons, 1993.

STEWART, T. A. **Intellectual capital**. New York: Doubleday/Currency. 1997.

SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 120-133, 1990.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediaries da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7., 2014, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 25, 26 e 27 mar. 2014.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organization science**, Hanover, MD, v. 2, n. 2, p. 149-169, mayo. 1991.

VAN WART, M. Public sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

VIZEU, F.; CALAÇA, P. A. De volta a origem: liderança transformacional na perspectiva de James McGregor Burns. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO – ANPAD, 4., Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 3 – 5, nov. 2013.

WHIDDETT, S.; HOLLYFORD, S. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

WHITLEY, R. **Academic Knowledge and Work Jurisdiction in Management Organization Science**, [S.l.: s.n.], 1995.

YUKL, G.: **Leadership in organisations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

ZALEZNIK, A. Magagers and Leaders: are they diferente? **Havard Business Review**, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objectifcompétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999; 2001.

## GLOSSÁRIO

**Accountability:** As normas de auditoria da Intosai (2001) conceituam *accountability* como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).

**Alta Administração:** conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado. No setor público, compõem a “Alta Administração” os principais dirigentes da organização (p. ex. Ministros e Secretários de Estado, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes, presidentes de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista).

**Alta direção:** Corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e a estrutura de assessoramento.

**Carta de Serviços ao Cidadão:** É o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso, de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos-alvo e à sociedade em geral, especialmente aquelas de prestação direta de serviços públicos aos cidadãos e às suas instituições. Deve ser o resultado final de inovação e melhoria nos principais processos institucionais para a incorporação de requisitos dos públicos destinatários de suas atividades e serviços, aferidos, preferencialmente, de forma direta e envolver a desregulamentação e a revisão crítica de processos. As cartas são indispensáveis para as instituições que executam atividades de atendimento e/ou de prestação de serviços diretamente ao público.

**Competência:** É a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, no contexto de trabalho, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização (BRASIL, 2013).

**Competência gerencial:** combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes de quem ocupa cargos de gestão e que são expressas pelo desempenho dentro do contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações (BRANDÃO 2009).

**Competências organizacionais:** conjunto das melhores práticas para o cumprimento da missão e a construção da visão de futuro da organização. São competências singulares e essenciais que distinguem a organização no seu negócio e ambiente de atuação.

**Cultura da excelência:** conjunto de métodos, práticas e atitudes que, utilizados de forma continuada, levam a organização a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos.

**Cultura organizacional:** Um conjunto de valores que é compartilhado por um grupo de pessoas, incluindo expectativas quanto ao comportamento das pessoas, ideias, crenças e práticas.

**Efetividade:** Relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que poderiam ser razoavelmente atribuídas às ações avaliadas. Diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos a médio e longo prazo.

**Empowerment:** é um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

**Espaço ocupacional:** contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

**Gestor:** pessoa que ocupa função formal de gestão em qualquer nível hierárquico da organização. Membro da organização que têm outros membros formalmente subordinados a ele (p. ex. gerentes, supervisores, chefes)

**Governança:** É a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros de que dispõe as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados objetivos.

**Gestão do desempenho:** A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

**Lacuna (Gap) de competência:** diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido.

**Padrões de trabalho:** Regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais.

**Partes interessadas (stakeholders):** São pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. Em resumo, são aqueles cuja atuação e opinião deve ser levada em conta na formulação de estratégias, na *accountability* e na transparência. No setor público, abrangem: agentes políticos, servidores

públicos, usuários de serviços, fornecedores, mídia e cidadãos em geral, cada qual com interesse legítimo na organização pública, mas não necessariamente com direitos de propriedade (IFAC, 2001).

**PDCA:** Método científico de gestão da qualidade (DEMING, 1990) que indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as etapas de: i) Planejar (Plan); ii) Fazer (Do); iii) Checar ou Verificar (Check); e iv) Agir (Act).

**Práticas de gestão:** Atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

**Propósito da organização:** Diz respeito aos motivos pelos quais a organização foi criada. Compreende sua missão, sua visão de futuro e os resultados que ela pretende alcançar.

**Requisitos:** Condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

**Turnover:** é empregada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio em uma empresa.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 1 do Critério Governança do MEGP.

**Alínea 1: A alta direção promove a reflexão sobre o papel da IFES, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados**

Ao analisar o requisito da primeira alínea do Critério Governança podem ser identificadas quatro combinações de práticas de gestão, quais sejam:

1. “A alta direção promove a reflexão sobre o papel da IFES quanto as suas *prioridades*”;
2. “A alta direção promove a reflexão sobre o papel da IFES quanto aos seus *desafios*”;
3. “A alta direção promove a reflexão sobre o papel da IFES quanto aos *riscos*”;
4. “A alta direção promove a reflexão sobre o papel da IFES quanto aos *resultados esperados*”.

### Formação da Competência 1

**Quadro 29** – Formação da competência 1

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Organizar	Eventos que incluam temas de sensibilização sobre o papel do Instituto.	Levando em consideração as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados	Com periodicidade definida em calendário de gestão.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

O verbo “organizar” nessa competência profissional continua apresentando as mesmas quatro ações gerenciais relacionadas a ação de “sensibilizar”, que por sua vez está associado aos complementos “*prioridades*”, “*desafios*”, “*riscos*” e “*resultados esperados*”

Optou-se por empregar o verbo “organizar” por ser passível de observação comportamental. Sendo assim, a descrição da competência fica da seguinte forma: “Organizar eventos que incluam temas de sensibilização sobre o papel do Instituto, levando em consideração as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados, com periodicidade definida em calendário de gestão”.

### *Prática de gestão 1*

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 30.

**Quadro 30** – Formação da prática de gestão relativa a competência 1

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	Devem ser organizadas reuniões, eventos e/ou encontros...
Padrões de trabalho	...com a finalidade de serem discutidas, analisadas e avaliadas, as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados da IFES/Instituto...
Grau de disseminação	...com todos os gestores de departamentos...,
Continuidade	...que deverão ocorrer mensalmente a partir de 2016...
Integração	...em que serão realizadas exposições por departamento sobre resultados, oportunidades de melhorias, alinhamento com o PDI, dentre outros.
Métodos utilizados para o controle	Na oportunidade serão repactuados compromissos e metas de cada gestor com a direção da IFES para os próximos encontros.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### *Descrição da prática de gestão 1*

Devem ser organizadas reuniões, eventos e/ou encontros.com a finalidade de serem discutidas, analisadas e avaliadas, as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados da IFES/Instituto com todos os gestores de departamentos, que deverão ocorrer mensalmente a partir de 2016em que serão realizadas exposições por departamento sobre resultados, oportunidades de melhorias, alinhamento com o PDI, dentre outros. Na oportunidade serão repactuados compromissos e metas de cada gestor com a direção da IFES para os próximos encontros.

**APÊNDICE B** – Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 2 do Critério Governança do MEGP

**Alínea2: O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público.**

Nesta alínea, o verbo ‘assegurar’ apresenta três ações gerenciais, que estão associadas ao ‘processo decisório’ que tem como complemento das ações as ‘*competências da IFES*’, as ‘*diretrizes de governo*’ e o ‘*interesse público*’. A alínea estabelece três combinações, que são os requisitos da sentença, quais sejam:

1. O processo decisório deve assegurar a tomada de decisão em conformidade com as *competências da IFES*;
2. O processo decisório deve assegurar a tomada de decisão em conformidade com as *diretrizes de governo*; e
3. O processo decisório deve assegurar a tomada de decisão em conformidade com o *interesse público*.

Diante do exposto, sugerimos a seguinte competência associada a alínea.

***Formação da competência 2***

**Quadro 31** – Formação da competência 2

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Definir	Por meio de processos estruturados que a tomada de decisão	esteja em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público	de maneira transparente, objetiva e que seja do conhecimento de todos os envolvidos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

O verbo “definir” nessa competência apresenta três ações gerenciais relacionadas a “tomada de decisão”, que por sua vez está associada aos complementos “*competências da IFES*”, “*as diretrizes de governo*” e o “*interesse público*”.

### **A descrição da competência**

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Definir por meio de processos estruturados que a tomada de decisão esteja em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público de maneira transparente, objetiva e que seja do conhecimento de todos os envolvidos*”.

### ***Prática de gestão 2***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 32.

**Quadro 32** – Formação da prática de gestão relativa a competência 2

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	Todas as decisões dos Institutos
Padrões de trabalho	Devem estar em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público
Grau de disseminação	As decisões devem ser do conhecimento de todos os interessados
Continuidade	De maneira permanente
Integração	E integrada com os propósitos institucionais.
Métodos utilizados para o controle	Os métodos de controle devem ser definidos por cada Instituto, levando-se em consideração a transparência e assertividade do processo. Os gestores deverão assegurar que esta seja uma prática coerente com o PDI

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### ***Descrição da prática de gestão 2***

Todas as decisões dos Institutos devem estar em conformidade com as competências da IFES, as diretrizes de governo e o interesse público. As decisões devem ser do conhecimento de todas as partes interessadas de maneira permanente e integrada com os propósitos institucionais. Os métodos de controle devem ser definidos por cada Instituto, levando-se em consideração a transparência e assertividade do processo. Os gestores deverão assegurar que esta seja uma prática coerente com o PDI.

**APÊNDICE C**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 3 do Critério Governança do MEGP

**Alínea 3: A alta administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas**

Nesta alínea, o verbo “promover” apresenta duas ações, que estão associadas à “mobilização e responsabilização” (promover a mobilização/promover a responsabilização) e, como complementos a “eficiência e o atingimento das metas estratégicas”. Portanto, estão expressas quatro combinações (ações gerenciais e complementos), que são os requisitos solicitados pela alínea, quais sejam:

1. A alta Administração promove a ***mobilização*** da força de trabalho com vistas a ***melhorar a eficiência***.
2. A alta Administração promove a ***mobilização*** da força de trabalho com vistas a melhorar o ***atingimento das metas estratégicas***.
3. A alta Administração promove a ***responsabilização*** da força de trabalho com vistas a ***melhorar a eficiência***.
4. A alta Administração promove a ***responsabilização*** da força de trabalho com vistas a melhorar o ***atingimento das metas estratégicas***.

Sugerimos a seguinte competência associada a alínea, conforme Quadro 33.

**Quadro 33** – Formação da competência 3

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Organizar	a mobilização e a responsabilização da força de trabalho	de maneira eficaz e eficiente	Por meio de processos estruturados e de maneira permanentemente

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

***A descrição da competência***

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Organizar a mobilização e a responsabilização da força de trabalho de maneira eficaz e eficiente por meio de processos estruturados e de maneira permanentemente*”.

### ***Prática de gestão 3***

Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os critérios e alíneas, é comum ocorrerem práticas de gestão que atendam à várias alíneas no mesmo item ou em itens diferentes (BRASIL, 2015). A terceira alínea possui semelhança com a alínea 1. Por isso a prática de gestão descrita para a competência três repete a da competência 1.

**APÊNDICE D**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 4 do Critério Governança do MEGP.

**Alínea 4: A alta direção patrocina a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.**

Nessa alínea o verbo ‘patrocinar’ orienta o gestor a realizar três ações gerenciais que são associadas a ‘*implantação*’, ‘*atualização*’ e ‘*divulgação*’. Nos três casos, as práticas gerenciais estão ligadas ao complemento ‘Carta de Serviços ao Cidadão’. Portanto, são expressas três combinações (ações e complemento) que são os requisitos solicitados pela alínea, conforme descrito abaixo

1. “A alta direção patrocina a *implantação* da Carta de Serviços ao Cidadão.”
2. “A alta direção patrocina a *atualização* da Carta de Serviços ao Cidadão.”
3. “A alta direção patrocina a *divulgação* da Carta de Serviços ao Cidadão.”

Sugerimos a seguinte competência para a alínea:

**Quadro 34** – Formação da competência 4

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Patrocinar	aimplantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.	segundo os critérios estipulados pelo instrumento	sempre que houver necessidade

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

***Descrição da competência 4***

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Patrocinar a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão, segundo os critérios estipulados pelo instrumento sempre que houver necessidade*”

***Prática de gestão 4***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 35.

**Quadro 35** – Formação da prática de gestão relativa a competência 4

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	Os Institutos devem favorecer
Padrões de trabalho	A implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão
Grau de disseminação	A todas as partes interessadas, principalmente aos usuários do serviço público
Continuidade	De forma permanente
Integração	Cada Instituto deve realizar essa prática de gestão evidenciando seu compromisso com o público-alvo e o alinhamento com o PDI
Métodos utilizados para o controle	Bem como informar a alta administração o cronograma de inserção do instrumento nas práticas diárias de cada departamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

#### ***Descrição da prática de gestão 4***

Os diretores de Institutos devem favorecer a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão a todas as partes interessadas, principalmente aos usuários do serviço público, de forma permanente. Cada Instituto deve realizar essa prática de gestão evidenciando seu compromisso com o público-alvo e o alinhamento com o PDI, bem como informar a alta administração o cronograma de inserção do instrumento nas práticas diárias de cada departamento.

**APÊNDICE E**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 5 do Critério Governança do MEGP

**Alínea 5: A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos**

Nesta alínea, o verbo “delegar” apresenta duas ações gerenciais, que estão associadas à “poderes” e “competências” (delegar poderes e competências) e, como complemento “com base em critérios objetivos”. Portanto, estão expressas duas combinações (ações e complementos), que são os requisitos solicitados pela alínea, quais sejam:

1. “A alta administração delega *poderes* com base em critérios objetivos”; e
2. “A alta administração delega *competências* com base em critérios objetivos”.

***Formação da competência 5***

Diante dessa análise, sugerimos a seguinte competência, de acordo com Quadro 36.

**Quadro 36**– Formação da competência 5

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>condição</b>
Delegar	poderes e competências	com base em critérios objetivos	fazendo uso da meritocracia

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

***Descrição da competência***

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Delegar poderes e competências com base em critérios objetivos fazendo uso da meritocracia*”.

***Prática de gestão***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 37.

**Quadro 37** – Formação da prática de gestão relativa a competência 5.

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	A direção dos Institutos poderá fazer uso da delegação de poderes e competências
Padrões de trabalho	Por meio de eventos de capacitação formal ou informal
Grau de disseminação	A pessoas e/ou departamentos que merecerem ou se fizer necessário
Continuidade	Sempre que for necessário e possível
Integração	Essa prática visa dar maior celeridade a determinados processos e melhorar o tempo de resposta aos usuários do serviço público
Métodos utilizados para o controle	Os Institutos e departamentos deverão possuir ata de registro ou documento formalizado da transmissão de poderes e competências que deverá ser precedida do ato. Os resultados deverão ser monitorados permanentemente pelos gestores delegantes

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

#### ***Descrição da prática de gestão 5***

A direção dos Institutos poderá fazer uso da delegação de poderes e competências por meio de eventos de capacitação formal ou informal a pessoas e/ou departamentos que merecerem ou se fizer necessário, sempre que for necessário e possível. Essa prática visa dar maior celeridade a determinados processos e melhorar o tempo de resposta aos usuários do serviço público. Os Institutos e departamentos deverão possuir ata de registro ou documento formalizado da transmissão de poderes e competências que deverá ser precedida do ato. Os resultados deverão ser monitorados permanentemente pelos gestores delegantes por meio de relatórios específicos.

**APÊNDICE F**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 6 do Critério Governança do MEGP

**Alínea6: A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos da IFES**

Nesta alínea, o verbo “monitorar” apresenta duas ações, que estão associadas à “estratégia” ao “desempenho” (monitorar a estratégia/monitorar o desempenho) e, como complemento com “foco no atendimento dos objetivos da IFES”. Portanto, estão expressas 2 combinações (ações e complementos), que são os requisitos solicitados pela alínea, quais sejam:

1. “A alta direção deve monitorar a *estratégia* com foco no atendimento dos objetivos da IFES”; e
2. “A alta direção deve monitorar o *desempenho* com foco no atendimento dos objetivos da IFES”.

***Formação da competência 6***

Diante do exposto, sugerimos a seguinte competência associada a alínea, conforme Quadro 38:

**Quadro 38** – Formação da competência 6

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Monitorar	a estratégia e o desempenho institucional	com foco no atendimento dos objetivos da IFES	de acordo com PDI

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Monitorar a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos da IFES e de acordo com PDI*”.

***Prática de gestão***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 39.

**Quadro 39** – Formação da prática de gestão relativa a competência 6

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	A estratégia e o desempenho dos Institutos e departamentos
Padrões de trabalho	Deverão ser monitorados
Grau de disseminação	Por todos os gestores
Continuidade	mensalmente
Integração	Metas e objetivos expressas no <i>BSC</i>
Métodos utilizados para o controle	Os gestores deverão organizar reuniões e incluir na pauta temáticas de acompanhamento, avaliação, controle, revalidação e repactuação das metas e objetivos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### ***Descrição das práticas de gestão***

A estratégia e o desempenho dos Institutos e departamentos deverão ser monitorados por todos os gestores mensalmente com a finalidade de manter o alinhamento com s metas e objetivos enunciados no *BSC*. Os gestores deverão organizar reuniões e incluir na pauta temáticas de acompanhamento, avaliação, controle, revalidação e repactuação das metas e objetivos expressos no Planejamento Estratégico.

**APÊNDICE G**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 7 do Critério Governança do MEGP

**Alínea7: A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional**

O verbo “avaliar”, nesta alínea, apresenta como complemento a “sua capacidade de governança. Os meios que alta direção possui para realizar essa avaliação é que terão que ser definidos pela mesma. Como “avaliar” não é passível de comportamentos observáveis, optamos por substituir a palavra pelo verbo “definir”, que também possui transitividade direta, exigindo complemento.

Nesse caso, não estão expressas quantas práticas gerenciais são necessárias serem definidas para o “fortalecimento do sistema de gestão”. No entanto, optamos por recorrer ao Brasil (2014) onde estão expressas três aspectos que representam a excelência institucional características da dimensão governança. São elas: a) a formação e a gestão de líderes; b) estruturação do processo decisório; e c) a prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho.

***Formação da Competência 7***

Das três práticas a única ainda não contemplada nas alíneas anteriores é quanto a formação e a gestão de líderes. A estruturação do processo decisório está contemplada na competência 2 e a prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho está observada na competência 6, ambas descritas competências e práticas de gestão. Sugere-se aos gestores que considerem as orientações especificadas anteriormente.

Com isso, propomos a seguinte competência para a alínea 7, conforme Quadro 40.

**Quadro 40** – Formação da competência 7.

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Definir	Métodos de autoavaliação do sistema de governança	Observando os critérios de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho	Nas condições sugeridas pelo MEGP e dentro das práticas de excelência sugeridas pela ENAP.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone; Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Definir métodos de autoavaliação do sistema de governança, observando os critérios de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho nas condições sugeridas pelo MEGP e dentro das práticas de excelência sugeridas pela ENAP*”.

### ***Prática gestão 7***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 41.

**Quadro 41** – Formação da prática de gestão relativa a competência 7.

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	Alta direção deve definir métodos de autoavaliação da sua capacidade de governança
Padrões de trabalho	Observando os aspectos de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho
Grau de disseminação	Todos os Institutos e departamentos da IFES
Continuidade	Observando a mesma periodicidade definida para as práticas de gestão 2 e 7
Integração	Esta prática deve estar relacionada as sugestões do MEGP e de outras instituições de referência como a ENAP
Métodos utilizados para o controle	A IFES deverá ter registros de cursos, treinamentos e eventos de capacitação disponibilizados anualmente aos gestores, bem como processo de tomada de decisão definido e atas de reuniões, encontros e eventos onde sejam abordados as temáticas sobre o monitoramento e avaliação de desempenho.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### ***Descrição da prática de gestão 7***

Alta direção deve definir métodos de autoavaliação da sua capacidade de governança, observando os aspectos de formação e gestão de líderes, processo decisório e prática institucional de monitoramento e avaliação de desempenho com a mesma periodicidade definida para as práticas de gestão 2 e 7. Esta prática deve ser disseminada em toda a IFES, bem como está relacionada aos fundamentos e critérios expressos no MEGP. A IFES deverá ter registros de cursos, treinamentos e eventos de capacitação disponibilizados anualmente aos

gestores, bem como processo de tomada de decisão definido e atas de reuniões, encontros e eventos onde sejam abordadas as temáticas sobre o monitoramento e avaliação de desempenho.

**APÊNDICE H**–Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 8 do Critério Governança do MEGP

**Alínea 8: A alta administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas**

Novamente o verbo “avaliar” assume a ação gerencial de diagnosticar quais “melhorias” foram “implementadas nos processos gerenciais”. Identifica-se apenas um requisito na alínea que tem como complemento as “proposições das partes interessadas”. Portanto, diante dessa análise, sugerimos a seguinte competência associada a alínea, conforme Quadro 42,

**Quadro 42** – Formação da competência 8

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realizar	Diagnósticos	sobre as melhorias implementadas nos processos gerenciais	decorrentes de propostas das partes interessadas

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone; Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Realizar diagnósticos sobre as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes de propostas das partes interessadas*”.

***Prática de gestão 8***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 43.

**Quadro 43**– Formação da prática de gestão relativa a competência 8

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	Os Institutos deverão realizar diagnósticos
Padrões de trabalho	Identificando e validando as melhorias implementadas nos processos gerenciais
Grau de disseminação	Decorrentes das partes interessadas
Continuidade	De forma permanente
Integração	Desde de que estejam coerentes com os objetivos e propósitos institucionais
Métodos utilizados para o controle	Os resultados finalísticos das melhorias serão os principais indicadores de controle e continuidade das práticas implementadas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### ***Descrição da prática de gestão 8***

Os Institutos deverão realizar diagnósticos identificando e validando as melhorias implementadas nos processos gerenciais decorrentes das proposições das partes interessadas de forma permanente, desde de que estejam coerentes com os objetivos e propósitos institucionais. Os resultados finalísticos das melhorias serão os principais indicadores de controle e continuidade das práticas implementadas.

**APÊNDICE I**– Formação da competência e da prática de gestão referente a alínea 9 do Critério Governança do MEGP

**Alínea 9: A alta direção promove o comportamento ético.**

Nesta alínea, o verbo “promover” apresenta uma ação gerencial, que está associada ao “comportamento ético” (promover o comportamento ético). Portanto, é expressa apenas uma combinação, que é o requisito solicitado pela alínea. Dessa forma, sugere-se a seguinte competência associada à alínea, conforme Quadro 44.

**Quadro 44** – Formação da competência 9

<b>Verbo</b>	<b>Objeto da ação</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Demonstrar	o comportamento	ético	tendo como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público, de maneira permanente e em todas as suas interações sociais internas e externas a IFES

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Tendo como referência a formação da competência profissional proposta por Carbone; Brandão e Leite (2005) sugerimos a seguinte competência para a alínea: “*Demonstrar o comportamento ético tendo como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público, de maneira permanente e em todas as suas interações sociais internas e externas a IFES*”.

***Prática de gestão 9***

De acordo com a orientação de Brasil (2015) a descrição de uma prática de gestão deve responder a “como” a organização pública pretende executar esta ação de gestão. Propomos então, a seguinte formação da prática de gestão de acordo com o Quadro 45.

**Quadro 45** – Formação da prática de gestão 9

<b>Prática de gestão</b>	
Prática de Gestão	A demonstração do comportamento ético
Padrões de trabalho	Deve ter como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público e estar ancorada nos fundamentos e critérios do MEGP
Grau de disseminação	Deverá ser de responsabilidade da alta direção
Continuidade	De maneira permanente
Integração	A todas as partes interessadas
Métodos utilizados para o controle	Será acompanhada pela Alta administração da IFES.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

### **Descrição da prática de gestão 9**

A demonstração do comportamento ético deve ter como referência o Código de Ética Profissional do Servidor Público e estar ancorada nos fundamentos e critérios do MEGP, sendo de responsabilidade da alta direção, que deverá dar exemplo de maneira permanente do compromisso moral e do elevado padrão de comportamento ético esperado por todos na instituição. A Alta administração da IFES deverá ser capaz de assegurar a lisura e a transparência dos atos praticados na condução da coisa pública.

## APÊNDICE J – Objetivo específico 1

Comparar as competências gerenciais propostas aos servidores da UFPA com as requeridas no MEGP

**Quadro 46 – Quadro comparativo das competências gerenciais da UFPA e do MEGP**

Competências gerenciais da UFPA		Competências gerenciais do MEGP	
1	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	5	A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.
2	Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	6	A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.
3	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	1	A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.
4	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	3	A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.
5	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.		
6	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.	8	A alta administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.
7	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	2	O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

**APÊNCICE K**–Para atender ao objetivo específico 3

Competências gerenciais da UFPA

**Quadro 47** – Comparação entre as competências descritas para a UFPA e as práticas sugeridas pelo TCU.

	<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>TCU</b>
1	<b>Delegar Tarefas</b>	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	Envolve definir diretrizes e limites para delegação de competências associada as decisões críticas de negócio, além de definir os mandatos dos membros das instâncias internas de governança e os requisitos para permanência no cargo ou função. Pressupõe, ainda, estabelecer diretrizes de transição dos membros da alta administração e das demais instâncias internas de governança, bem como um processo de escalonamento, para instâncias de governança, de questões que envolvem elementos críticos de negócio.
2	<b>Acompanhamento com Foco em Resultados</b>	Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	Implica definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização. Pressupõe, ainda, que o desempenho da gestão da organização, bem como sua conformidade com normas externas e diretrizes internas, sejam avaliados, direcionados e monitorados pela alta administração.
3	<b>Planejamento com Foco em Resultados</b>	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	Consiste em implantar sistema de controle interno para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados e definir metas de resultado para a organização. Implica que o dirigente máximo da organização se responsabiliza tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão da organização como pelo alcance dos resultados.

4	<b>Gestão de Equipes</b>	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	Os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias. No contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da <i>otimização</i> dos resultados organizacionais. Para isso, as boas práticas preconizam que os membros da alta administração devem ter as competências necessárias para o exercício do cargo.
5	<b>Oferecer <i>feedback</i></b>	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.	Pressupõe definir diretrizes para a avaliação de desempenho de membros da alta administração, bem como indicadores e metas de desempenho. Ademais, implica que a avaliação seja realizada com base nos indicadores e metas previamente definidos e que seus resultados sejam divulgados.
6	<b>Negociação</b>	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.	Considerando o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados. De forma geral, essas organizações precisam satisfazer gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, o que as submete a um conjunto de restrições e influências externas diferentes daquelas enfrentadas por empresas do setor privado (IFAC, 2001). Logo, um modelo de governança deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas (IFAC, 2001). Para garantir esse alinhamento, é essencial que as

			organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas(IFAC, 2001).
7	<b>Decisões Estratégicas</b>	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	Pressupõe que estejam identificadas não apenas as partes interessadas, mas também as semelhanças e distinções entre elas, bem como suas necessidades e expectativas. A partir daí, cabe definir os critérios de priorização e balanceamento no atendimento de necessidades das partes interessadas e implantar processos de priorização e balanceamento de decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização que as atendam. Como resultado, espera-se que os critérios de priorização e balanceamento aplicados sejam transparentes e rastreáveis e as diferentes partes interessadas reconheçam que suas necessidades e expectativas estão sendo consideradas.

Fonte: Mapeamento de competências da UFPA/Gestcom (2016).

## **ANEXO**

## ANEXO A – Práticas relacionadas a liderança organizacional

Quadro 48 - Práticas relacionadas a liderança organizacional

<b>Prática</b>	<b>Entendimento da prática</b>
Prática 1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	Implica definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização. Pressupõe, ainda, que o desempenho da gestão da organização, bem como sua conformidade com normas externas e diretrizes internas, sejam avaliados, direcionados e monitorados pela alta administração.
Prática 2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	Consiste em implantar sistema de controle interno para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados e definir metas de resultado para a organização. Implica que o dirigente máximo da organização se responsabiliza tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão da organização como pelo alcance dos resultados.
Prática 3 - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	Envolve definir diretrizes e limites para delegação de competências associadas a decisões críticas de negócio, além de definir os mandatos dos membros das instâncias internas de governança e os requisitos para permanência no cargo ou função. Pressupõe, ainda, estabelecer diretrizes de transição dos membros da alta administração e das demais instâncias internas de governança, bem como um processo de escalonamento, para instâncias de governança, de questões que envolvem elementos críticos de negócio.
Prática 4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.	Significa que a alta administração avalia, direciona e monitora o sistema de gestão de riscos e controle interno e estabelece medidas que asseguram que os dirigentes implementem e monitorem práticas de gestão de riscos e controle interno. Como resultado, a alta administração avalia riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais e fornece direção clara para que eles sejam gerenciados.
Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.	Refere-se a definir diretrizes para o planejamento, implantação e avaliação das atividades de controle e de auditoria. Pressupõe que a alta administração se posicione em relação aos resultados das atividades de controle e recomendações dos trabalhos de auditoria, quando não se referirem a ações ou omissões da própria alta administração. Neste caso, quem deve se posicionar é o conselho ou equivalente. Em ambos os casos, providências são adotadas sempre que necessário.

Fonte: Brasil (2013, p. 61-62).