

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
UMA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DA
CÂMARA DOS DEPUTADOS

ROGÉRIO VENTURA TEIXEIRA

Brasília – DF

2006

ROGÉRIO VENTURA TEIXEIRA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
UMA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DA
CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Brasília – DF

2006

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
UMA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DA
CÂMARA DOS DEPUTADOS

Dissertação de Mestrado aprovada pela seguinte Comissão Examinadora:

PROF. DR. TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES (ORIENTADOR)

Universidade de Brasília

PROFA. DRA. EDA CASTRO LUCAS DE SOUZA

Universidade de Brasília

PROFA. DRA. KIRA MARIA ANTÔNIA TARAPANOFF

Universidade de Brasília

Brasília – DF

2006

Dedico este trabalho à Sílvia, minha mulher, que sempre me concede apoio incondicional.

Aos meus filhos, Luísa e Lucas, razão para o meu esforço, sempre.

Aos meus pais, tia e sogros, exemplos de luta pela vida digna, fruto do estudo e do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, maior incentivador da realização deste mestrado, desde os tempos do curso de especialização. Exemplo de profissional competente e humilde, foi orientador sempre objetivo e seguro em suas palavras. Como coordenador do programa, mostrou-se amigo interessado pelo desenvolvimento de todo o grupo.

À Prof. Dra. Eda Castro Lucas de Souza, que com extrema sensibilidade e paixão exerce o magistério.

À Profa. Dra. Kira Tarapanoff, por aceitar participar da Comissão Examinadora e, nessa condição, por suas colocações precisas e objetivas no sentido da elaboração científica.

Ao Dr. Fábio Rodrigues Pereira, Diretor de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, que apoiou o presente trabalho em todas as suas etapas de forma cuidadosa para comigo e zelosa para com a instituição. Reiteradamente agiu como gestor público ético, ponderado e criterioso em suas colocações, sempre respeitando os seus pares, servidores públicos.

Ao Dr. Sérgio Sampaio Contreiras de Almeida, Diretor-Geral da Câmara dos Deputados, exemplo de servidor público, por autorizar e conferir condições para a realização da pesquisa.

Ao Dr. Luiz Antônio Souza da Eira, Diretor do Centro de Informática da Câmara dos Deputados, que, com sua consciência apurada para o desenvolvimento do conhecimento, viabilizou a assessoramento técnico prestado pelo Centro.

Aos gestores da Câmara dos Deputados, que, embora repletos de compromissos, dedicaram tempo e interesse ao responderem o questionário da pesquisa.

À Dra. Cristina Cascaes Sabino, Diretora da Coordenação de Inativos e Pensionistas do Departamento de Pessoal, por seu apoio como coordenadora e amiga.

Ao servidor Luiz Rafael Stevanato, do Centro de Informática da Câmara dos Deputados, pelo enorme auxílio no desenvolvimento de sistema de captação dos dados da pesquisa realizada.

À tia Profa. Rosely Foizer, pelo apoio na tradução do resumo para o inglês.

À Liziane, pelo auxílio nas análises estatísticas.

Àqueles que, não citados nominalmente aqui, tenham contribuído para com este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal o diagnóstico de competências de gestores da Câmara dos Deputados. Com base na literatura sobre gestão baseada em competências e sobre competências gerenciais, com foco em administração pública, buscou-se examinar quais as competências que, na visão de gestores da Câmara dos Deputados, são as mais importantes para a organização e qual o nível de domínio que esses gerentes apresentam sobre as mesmas competências. Estabelecendo-se correlação entre importância e domínio, buscou-se a identificação das prioridades de desenvolvimento, visando à adequação do investimento em programas de capacitação gerencial que contemplem as peculiaridades da gestão na organização pesquisada. A pesquisa teve caráter censitário e descritivo e etapas qualitativa, com análise bibliográfica e documental, e quantitativa, mediante aplicação de questionário. O questionário foi enviado a 171 gestores de nível estratégico e tático da Câmara dos Deputados, tendo-se obtido 116 respostas, o que equivale a 67,84%. Realizou-se análise descritiva das avaliações quanto à importância para a organização e quanto ao domínio dos gestores em relação às competências, análise fatorial e de regressão. A relação entre importância e domínio permite a identificação das prioridades de desenvolvimento. Identificou-se que as competências consideradas mais importantes são aquelas voltadas à administração pública, à observância dos princípios constitucionais, aos aspectos atitudinais referentes à postura e à gestão pública ética. Observou-se que os gestores da Câmara dos Deputados se avaliam com seu melhor nível de domínio nas competências atitudinais, o que é conveniente, tendo em vista as mesmas terem sido consideradas as mais importantes e também se manifestam com satisfatório nível de competência técnica, relativa aos conhecimentos em suas respectivas áreas de atuação. As prioridades de desenvolvimento recaíram sobre as competências tidas como gerenciais, tais como a utilização de ferramentas de gestão como o planejamento estratégico. A análise fatorial indica a existência de dois fatores, denominados Gestão de processos de trabalho, de pessoas e de conhecimento e Administração pública com visão organizacional, que também se mostram correlacionados. Os resultados do presente estudo apontam para a necessidade de se considerar, em relação ao gestor da Câmara dos Deputados, tanto as características próprias da função pública quanto os requisitos profissionais da gerência moderna. Ao final, são apresentadas sugestões quanto ao desenvolvimento de novas pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: gestão baseada em competências; competências gerenciais; gestão pública.

ABSTRACT

The focus of this study lies on the diagnosis of the competences attributed to the managers working in the Brazilian House of Representatives. Literature concerning management through competences and more specifically on public administration managing competences serves as a basis for the examination of those competences perceived by the House managers as the most important for the organization. It also serves as a standpoint to identify the level of control the managers exert over their assigned competences. By establishing correlation between importance and control, the study is able to focus on the identification of development priorities used as guidance in investment-granting process aimed at management training programs made specific to the House peculiarities. The research shows census-descriptive character, qualitative steps including bibliographic and documental analysis, and quantitative steps, with the application of the questionnaire. The questionnaire, sent to 171 managers working at strategic and tactical levels at the House, was answered by 116 of them, equivalent to 67,84%. A descriptive analysis of the obtained evaluations was made taking into consideration their perceived importance for the House; their relation to the effective control exerted by the managers over their competences, and also the factorial and regressive analyses. The relation between importance and control made possible the identification of the investment priorities in management developing programs. According to the study, the competences considered most important are those related to public administration issues, constitutional principles and behavioral aspects related to posture and ethics in public administration. The managers working in the House of Representatives consider that they have the best control level in behavioral competences, an item that is perceived as convenient, considering the fact that these competences were pointed as most important. They also presented a satisfactory level of technical competence related to their knowledge in their respective areas. The development priorities fell on those competences considered managerial, like the use of management tools, e.g. the strategic planning. The factorial analysis indicates the existence of two factors called Management of process of work, people and knowledge, and Public administration with organizational view, which are also correlated. The results obtained by this study results point that, in relation to the manager working in the House of Representatives, it is necessary that both the characteristics inherent to the public administration and the required professional abilities in modern management be considered. The study ends by presenting suggestions for more researches in the topic.

KEY WORDS: Competence-based Management; Managerial Competences; Public Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A Organização em Transição.....	28
Tabela 2 – Dimensões da competência.....	32
Tabela 3 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	44
Tabela 4 – Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características.....	51
Tabela 5 – Escolaridade dos gestores respondentes	74
Tabela 6 – Tempo dos gestores respondentes no cargo efetivo	75
Tabela 7 – Tempo dos gestores respondentes na função comissionada atual	76
Tabela 8 – Faixa etária dos gestores respondentes	77
Tabela 9 – Sexo dos gestores respondentes.....	77
Tabela 10 – Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo da Importância das competências.....	79
Tabela 11 – Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo do Domínio das competências.....	86
Tabela 12 – Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo da Prioridade de Desenvolvimento das competências	93
Tabela 13 – Matriz Fatorial Padrão da Prioridade de Treinamento das Competências	101
Tabela 14 – Média, desvio-padrão, valor mínimo e valor máximo nos Fatores 1, 2 e Geral	104
Tabela 15 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelos cargos Técnico Legislativo (N=43) e Analista Legislativo (N = 73).....	104
Tabela 16 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo sexo Masculino (N = 86) e pelo Feminino (N = 29).....	105

Tabela 17 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo tempo de comissão de menos de 1 ano (N = 30), entre 1 e 2 anos (N = 9), entre 2 e 5 anos (N = 42), entre 5 e 10 anos (N = 20) e de mais de 10 anos (N = 15)	105
Tabela 18 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pela faixa etária de 26 a 35 anos (N = 7), de 36 a 40 anos (N = 36) e a partir de 41 anos (N = 73)	105
Tabela 19 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo tempo em que ocupa o cargo como sendo até 3 anos (N = 2), de 3 a 5 anos (N = 3), de 6 a 10 anos (N = 16), de 11 a 20 anos (N = 50) e a partir de 21 anos (N = 44)	106
Tabela 20 – Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pela escolaridade nível médio (N = 2), graduação (N = 29), especialização (N = 67) e mestrado ou doutorado (N = 17)	106
Tabela 21 – Regressão <i>Stepwise</i> das variáveis sociodemográficas sobre o escore no fator 1	107
Tabela 22 – Regressão <i>Stepwise</i> das variáveis sociodemográficas sobre o escore no fator Geral	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O conceito de competência	31
Figura 2. Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.....	34
Figura 3. Scree Plot da Prioridade de Desenvolvimento nas Competências	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. O Problema.....	14
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Justificativa.....	17
2. OBJETO DO ESTUDO.....	19
2.1. A Câmara dos Deputados	19
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
3.1. A Gestão em Órgãos Colegiados.....	21
3.2. Gestão Baseada em Competências	25
3.2.1. A Evolução Histórica do Conceito de Gestão Baseada em Competências	25
3.2.2. Evolução Conceitual de Competência	28
3.2.3. Abordagens da Gestão Baseada em Competências	32
3.2.4. Modelo Conceitual de Gestão Baseada em Competências.....	33
3.3. As Competências Gerenciais.....	36
3.3.1. Concepção histórica da Administração e Gerência	38
3.3.2. Abordagens Mais Recentes do Estudo da Gestão.....	42
3.3.3 Considerações Específicas sobre Gestão Pública.....	47
3.3.4. Competências Organizacionais e o Papel do Gerente	53
3.3.5. Trabalhos Focados em Gestão Baseada em Competências	55
3.3.6 A Necessidade de Análise Singular em Cada Situação	59

4. METODOLOGIA.....	62
4.1 Tipo de Pesquisa.....	62
4.1.1. Pesquisa Documental.....	62
4.1.2 Levantamento junto a ex-gestores da Câmara dos Deputados	64
4.1.3. Aplicação de Questionário.....	66
4.2 População	66
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados	67
4.4 Procedimento de Coleta de Dados.....	67
4.5 Análise dos Dados	69
4.6 Limitações do Estudo	71
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
5.1 Análise dos Dados Sociodemográficos	73
5.1.1 Cargo Efetivo.....	73
5.1.2 Escolaridade.....	73
5.1.3 Tempo no Cargo Efetivo	75
5.1.4 Tempo na Função Comissionada Atual.....	76
5.1.5 Faixa Etária.....	77
5.1.6 Sexo	77
5.2 Análises Descritivas	78
5.2.1 Competências Gerenciais Consideradas mais Importantes	78
5.2.2 Domínio dos Gestores em Relação às Competências.....	85
5.2.3 Identificação das Lacunas de Competência ou Prioridades de Desenvolvimento de Pessoas	91
5.2.4 Itens de Respostas Abertas	96
5.3 Análise Fatorial da Prioridade de Desenvolvimento nas Competências.....	99
5.4 Diferença das Médias nos Fatores com relação aos Dados Sociodemográficos ..	104

5.5 Análise de Regressão.....	106
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	108
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE A QUADRO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EXTRAÍDAS DO REFERENCIAL TEÓRICO E DA PESQUISA DOCUMENTAL	116
APÊNDICE B CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (VERSÃO PRELIMINAR) ENVIADO A EX-GESTORES	118
APÊNDICE C QUESTIONÁRIO (VERSÃO PRELIMINAR) ENVIADO A EX-GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS	119
APÊNDICE D CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (VERSÃO FINAL) ENVIADO AOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	121
APÊNDICE E QUESTIONÁRIO (VERSÃO FINAL) ENVIADO AOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS	122
APÊNDICE F	126
ANEXO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	129
ANEXO B RELAÇÃO DOS EX-GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS PARA OS QUAIS FOI ENVIADO O QUESTIONÁRIO PRELIMINAR	134
ANEXO C RELAÇÃO DOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS PARA OS QUAIS FORAM ENVIADOS OS QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA	135

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Problema

A Câmara dos Deputados é uma das organizações brasileiras mais reconhecidas por contar com normas, valores e práticas institucionalizadas, notadamente pelo significado que apresenta como símbolo da democracia. Sua existência confunde-se na mente dos brasileiros com os valores de liberdade de expressão, direito ao voto, imprensa livre, poderes independentes, direito de ir e vir, e tantos outros baluartes do estado democrático de direito.

Essa organização apresenta características de órgão colegiado e temporário. Colegiado por suas decisões serem tomadas por intermédio do voto, seja mediante votação em sessão plenária, com a possibilidade de voto dos 513 membros, ou em reuniões de comissões permanentes ou temporárias, compostas por grupos menores. Temporária porque esses deputados, constitucionalmente ditos representantes do povo, são eleitos para cada legislatura, que é de quatro anos. São os deputados que, reunidos, discutem e votam as leis que regerão os procedimentos da nação brasileira e que, também, como não poderia ser diferente, são os responsáveis pelas decisões mais significativas sobre a administração da Câmara dos Deputados.

Assim, as questões organizacionais mais relevantes são votadas e definidas em plenário, por intermédio de discussão e votação de projeto de Resolução. Em síntese, o plenário, composto pelos 513 parlamentares, é o topo da estrutura organizacional da Câmara dos Deputados, conforme pode ser verificado no organograma constante do Anexo A (p. 129). Em razão da demanda de trabalho relativo à elaboração legislativa, fiscalização e elaboração orçamentária, foram criados órgãos de gestão das duas Casas Legislativas da esfera federal, conforme disposto no artigo 57, § 4º da Carta Magna, *in literis*:

Cada uma das Casas reunir-se-á em sessões preparatórias, a partir de 1º de fevereiro, no primeiro ano da legislatura, para a posse de seus membros e eleição das respectivas Mesas, para mandato de dois anos, vedada a recondução para o mesmo cargo na eleição imediatamente subsequente.

Existe, portanto, na Câmara dos Deputados, a sua Mesa Diretora, que é a instância colegiada composta por sete deputados federais, os quais ocupam os seguintes cargos: Presidente; Primeiro-Vice-Presidente; Segundo-Vice-Presidente; Primeiro-Secretário; Segundo-Secretário; Terceiro-Secretário e Quarto-Secretário. A Mesa é o órgão que

supervisiona o trabalho da Administração da Casa, que é a estrutura administrativa composta por servidores públicos. Os principais cargos dessa administração, subordinados diretamente à Mesa, são: Diretor-Geral, Secretário-Geral da Mesa, Secretário de Controle Interno e Secretário de Comunicação Social, aos quais são ligados vários departamentos e coordenações, conforme se verifica no Anexo A (p. 129).

A Câmara dos Deputados é, pois, uma organização com características muito próprias, com estrutura organizacional específica, estrutura hierárquica não autônoma, vinculada a órgãos colegiados, demandando estudos próprios em relação à sua administração.

As questões que se apresentam nesse contexto e quais as características gerenciais que os gestores da Câmara dos Deputados necessitam para trabalhar nesse ambiente atípico é o que se pretendeu analisar nesta pesquisa. Quais são as competências - definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - mais importantes para a gestão na Câmara dos Deputados, local em que o campo decisório é difuso; e qual o nível de domínio destas competências que os gestores da Casa avaliam possuir. Ademais, objetivou-se a identificação das lacunas de competência, de forma a oferecer a possibilidade de melhor investimento em programas de desenvolvimento gerencial.

Assim como a Câmara dos Deputados, existem outros órgãos e empresas que, ainda que em menor proporção, apresentam uma administração composta por corpo gerencial que não detém total autonomia em relação ao processo decisório, constituindo-se, portanto, órgão de suporte. É o caso, por exemplo, de empresas que possuem Conselho de Administração como esfera responsável pelas decisões de maior importância, e uma Direção, imediatamente responsável pela gestão e operação dos negócios. Trata-se do conceito de governança corporativa, que, segundo Lodi (2000), compreende o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de administração, liderado por estes últimos. Nessa linha, Lodi (2000) destaca a importância do Conselho de Administração na formulação do planejamento estratégico da organização e no monitoramento das ações da diretoria executiva. Ademais, o conceito de governança corporativa ainda remete ao Conselho de Administração papel central na arbitragem dos conflitos entre acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e *stakeholders*. Mendonça e Machado Filho (2004) analisam as características das organizações do terceiro setor e os mecanismos de governança passíveis de implementação para que se alcance desempenho social eficiente. Percebe-se que também as organizações do terceiro setor apresentam campos decisórios diluídos, que devem contemplar interesses

múltiplos. Portanto, à semelhança do que ocorre na Câmara dos Deputados, essa gestão não totalmente autônoma deve requerer competências diferentes daquelas mais frequentemente apontadas pela literatura, onde os gestores possuem domínio sobre as atividades de direção, planejamento e operação dos negócios e são também os responsáveis pelas decisões. Assim, o estudo das competências necessárias aos gestores da Câmara dos Deputados contempla a análise de gestão vinculada a outro grupo que detém o poder decisório e determinante da atividade fim da organização.

Nessa linha, a pergunta que a presente pesquisa procura responder é a seguinte: que competências são consideradas mais importantes e qual o domínio que os gestores da Câmara dos Deputados possuem sobre as mesmas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é identificar as competências individuais que são observadas como as mais importantes para os gestores da Câmara dos Deputados, e o domínio destes gestores em relação às competências, segundo o ponto de vista desses gestores.

1.2.2. Objetivos Específicos

- identificar, na literatura e em documentos corporativos da própria Câmara dos Deputados e mediante submissão de questionário prévio a ex-gestores da Casa, quais são as principais competências gerenciais;
- identificar e classificar entre essas competências as mais importantes para a organização, na visão dos gestores da Administração da Câmara dos Deputados;
- verificar o nível de domínio individual que os gestores apresentam em relação às competências gerenciais;
- identificar em quais domínios e em que competências os gestores da Câmara dos Deputados necessitam de formação ou aprimoramento.

1.3. Justificativa

Estudar as competências demandadas aos gestores da Câmara dos Deputados em seu cotidiano, permitindo, assim, mapear a percepção do que seja mais importante para o desenvolvimento do seu trabalho e as competências sobre as quais possuem maior ou menor domínio, avançando-se, mediante a conjugação desses dois fatores, para a identificação das lacunas de formação, viabilizará maior otimização dos investimentos em capacitação gerencial. Esse estudo, no tocante ao processo decisório, possibilitará adequação mais efetiva dos programas de formação corporativa que visem ao desenvolvimento de competências gerenciais dos funcionários.

Há muito se percebe que a ciência da Administração tem concentrado suas pesquisas na análise dos fenômenos que ocorrem na iniciativa privada, deixando em segundo plano o foco em administração pública. Nesse sentido, torna-se oportuno, por exemplo, verificar se os gestores públicos, em especial os da Câmara dos Deputados, têm utilizado ferramentas de gestão no seu cotidiano laboral. Acrescente-se o fato de que os estudos sobre liderança, gestão ou direção partem do pressuposto de que os responsáveis pela gestão apresentam completa liberdade para a tomada de decisão. Necessária, portanto, a realização de pesquisa que contemple não apenas uma organização pública, mas, principalmente, o fato de, na Câmara dos Deputados, não se ter total liberdade de tomada de decisão, mas, ao contrário, constituir-se órgão vinculado a um colegiado, caracterizando-se como órgão de suporte.

Por outro lado, a Câmara dos Deputados inicia processo de mudança para um modelo de gestão baseada em competências, sendo, até o presente momento, elaborados os chamados diagnósticos ou levantamentos de necessidades de treinamento, que, assim, são organizados por órgão ou setor. Além disso, somente há cinco anos é que a Câmara dos Deputados investe na realização de cursos de pós-graduação, nível de especialização, desenhados especificamente para a Casa, que propiciam a realização de monografias voltadas à análise de seus processos internos. Portanto, a inexistência de trabalhos anteriores constitui-se mais uma razão para a realização do diagnóstico pretendido nesta dissertação.

A pesquisa destina-se à Câmara dos Deputados, órgão a ser diretamente analisado, mas sua metodologia e seus resultados podem servir de base para futuras análises de organizações com características similares.

A pesquisa objetiva contribuir para o debate teórico sobre gestão pública, que ainda requer maiores estudos, sobretudo pelo fato de tratar-se de caso de uma organização pertencente ao Poder Legislativo, sobre o qual existe pouca literatura acadêmica.

2. OBJETO DO ESTUDO

2.1. A Câmara dos Deputados

O objeto do estudo desta pesquisa é a Administração Superior da Câmara dos Deputados, assim entendida como o corpo gerencial de nível estratégico e tático da estrutura hierárquica, composta por servidores públicos.

Conforme já citado, a Mesa da Câmara dos Deputados, composta por um Presidente, dois Vice-Presidentes e quatro Secretários, é o órgão responsável pela condução dos trabalhos da Casa, incluídas as questões relativas à gestão. Observe-se que a Mesa é órgão colegiado, com composição significativamente inferior à do pleno, mas com membros atarefados por questões políticas em níveis federal, estadual e municipal. À Mesa cabe acumular a organização da pauta política e a condução das questões administrativas da Casa. Pela própria natureza de sua composição e para melhor cumprimento de sua missão, é priorizada a gestão da agenda política, no propósito de oferecer a toda a população brasileira o melhor ordenamento legal. Em decorrência, a Mesa atua nas questões organizacionais mediante um trabalho de supervisão, de coordenação e de fiscalização dos serviços executados pela Administração da Casa, composta por servidores públicos.

Ao mesmo tempo, essa estrutura organizacional composta por servidores efetivos tem uma delineação mais objetiva, visto que voltada apenas para as questões administrativas; e, mais perene, pois seus integrantes não dependem de nova eleição para a permanência nos cargos. Essa estrutura administrativa possui sua própria organização hierárquica, conforme se verifica no Anexo A (p. 129). Dos servidores que a compõem, cerca de 3.500 são ocupantes de cargos de provimento efetivo e parte destes ocupam as funções comissionadas, relativas aos postos gerenciais de nível mais elevado na estrutura organizacional da Casa.

As chamadas funções comissionadas são privativas de servidores de provimento efetivo e são estes os gestores que conduzem, mediante supervisão da Mesa e também do Plenário, os trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados. As funções comissionadas são organizadas do nível 10 ao nível 01, em ordem decrescente de responsabilidade e retribuição. Existem duas espécies de função: uma abarca atribuições de gerência (direção, coordenação, chefia e encarregadoria) e outra, atribuições de assessoramento (consultoria, assessoria, assistência). Via de regra, somente os ocupantes de função comissionada de

gerência possuem poder de gestão, assim entendido o exercício de atribuições como alocação de recursos, gestão de pessoas, tomada de decisão, comando. A presente pesquisa abrangerá os níveis 10 a 07 das funções comissionadas de gerência, visto pretender-se a análise das competências gerenciais nos níveis estratégico e tático.

O estudo destinou-se ao diagnóstico das competências gerenciais necessárias aos gestores da Câmara dos Deputados. Foi analisada a Administração Superior da Casa, entendida como a estrutura de suporte ao trabalho parlamentar. Não serão contempladas competências relativas à parte da gestão que cabe aos deputados, seja em plenário, com 513 membros, ou pela Mesa Diretora. O objetivo é a análise de estrutura gerencial vinculada a órgãos colegiados, sem, portanto, pleno poder decisório.

Neste trabalho, pretendeu-se obter a visão dos gestores da Câmara dos Deputados especificamente quanto às suas próprias competências, tanto em relação à importância quanto ao domínio que possuem das competências.

Almeja-se, então, o diagnóstico de competências dos gestores da Câmara dos Deputados, entendido que as competências gerenciais, embora compreendidas dentro das competências individuais, influenciam e são influenciadas pelas demais dimensões das competências.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A Gestão em Órgãos Colegiados

Tendo em vista as características da Câmara dos Deputados, organização caracterizada por decisões colegiadas, convém apontar algumas características do processo decisório em órgãos colegiados.

Conforme apresentado no Capítulo 2, a Câmara dos Deputados apresenta características que a tornam diferenciada em relação à maioria das organizações da iniciativa privada e até mesmo do serviço público. Sendo um órgão do Poder Legislativo, sua composição é essencialmente colegiada, sendo sua composição principal o Plenário, cuja reunião congrega a participação de 513 deputados federais. Para a administração da Casa, há um corpo gerencial, composto por servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo, que, por sua vez, reporta-se à Mesa da Câmara dos Deputados, que é composta por sete deputados federais, aos quais compete a supervisão dos trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados.

Observa-se, portanto, que os gestores da Câmara dos Deputados não possuem autonomia para a tomada das decisões, devendo-se reportar aos órgãos colegiados, a saber, a Mesa e ao Plenário. Assemelha-se a uma gestão na iniciativa privada que se deve reportar a um conselho de administração. Por essa razão, convém abordar aspectos dessa gestão vinculada, da relação entre os gestores e os conselheiros para a administração de uma organização.

Rebouças (2005) apresenta os ensaios de Warren Buffett que discorrem sobre governança corporativa e apontam três formas de relação entre o administrador e o proprietário, nas companhias de capital aberto.

A primeira delas caracteriza-se pela inexistência de um acionista controlador no Conselho de Administração. Nesse caso, a ação dos conselheiros em relação aos executivos fica mais dependente do convencimento dos demais membros do Conselho. Buffett (apud Rebouças, 2005) sugere que a composição do Conselho seja pequena, com cerca de 10 membros, e que os conselheiros devem ter astúcia empresarial, interesse no trabalho e enfoque no proprietário.

A segunda forma apresenta o proprietário controlador sendo também o administrador. Nessa situação, o Conselho não atua como agente entre o proprietário e a administração, e a atuação dos conselheiros depende de alta capacidade de persuasão.

A terceira dá-se quando, embora exista um proprietário controlador, este não está envolvido com a administração. Pode até fazer parte do Conselho, mas não gerencia diretamente a organização. Esta situação permite ao conselheiro externo que, estando insatisfeito com a administração, possa ir diretamente ao proprietário, que é apenas um e presumivelmente interessado, e comunicar sua insatisfação.

Porter (2004) discorre sobre estratégia horizontal, que perpassa as fronteiras das divisões ou departamentos, o que talvez seja o mais crítico item na agenda estratégica enfrentada pelas firmas diversificadas. Estratégia horizontal é a coordenação de objetivos e políticas entre diferentes, mas inter-relacionadas unidades. É requerida de cada grupo, setor e departamento de uma organização diversificada. A estratégia horizontal, segundo esse autor, não elimina a necessidade de unidades de negócio separadas nem a estratégia individual de cada uma dessas unidades. Ao contrário, a estratégia horizontal provoca uma explícita coordenação entre as unidades de negócio que faz a estratégia da corporação ou do grupo mais do que a soma das estratégias das unidades de negócio. É o mecanismo por intermédio do qual as organizações diversificadas alavancam a vantagem competitiva de suas unidades de negócio.

Percebe-se, no serviço público, e mais especificamente na Câmara dos Deputados, a necessidade de adoção de estratégia horizontal que busque a união das ações dos diversos departamentos, a fim de se alcançar de forma mais eficaz e eficiente os objetivos da organização.

Carver e Oliver (2003) definem governança como a função do conselho de administração. Apontam que o desafio para os conselhos de administração não é tanto o de tolerar uma administração forte, mas de exigí-la. Esses autores estabelecem distinção entre governar e administrar, indicando que a governança pode ser visualizada como algo externo ao fenômeno da administração e interno ao fenômeno da propriedade. Esses autores sustentam, também, que os conselhos de administração devem representar os proprietários e, para tanto, devem exercer uma autoridade assertiva que deve fortalecer a administração da empresa. Quanto às decisões do conselho, esses autores destacam que as mesmas devem ser sempre do grupo, do conselho como um todo, e não de um ou outro conselheiro

individualmente. O conselho de administração deve falar em uníssono. Assim, apenas o conselho, ao falar com uma só voz, é que instrui a administração, que não precisa dar atenção a nenhum conselheiro, mas precisa encarar as decisões coletivas do conselho como leis.

Na relação entre conselho e administração, esses autores ainda preconizam que a boa atuação do conselho deve fortalecer a administração, e não enfraquecê-la, e fortalecer também a figura do CEO (*Chief Executive Officer*) como o elo da cadeia de comando que liga o conselho ao restante da administração. Dessa forma, o conselho tem apenas um funcionário, o CEO, e o CEO tem apenas um chefe, a voz coletiva e única do conselho.

Ainda, segundo Carver e Oliver (2003), a governança exercida pelo conselho de administração deve concentrar-se no nível mais geral. Ao conselho de administração cabe indagar quais são os valores gerais da organização, de forma que sua política de governança, baseada nesses valores, não se desatualize rapidamente. O conselho de administração deve abster-se dos detalhes e tomar decisões maiores, confiando a terceiros as decisões menores contidas dentro das decisões maiores. Trata-se do conceito de decisões-dentro-das-decisões.

A Câmara dos Deputados é uma organização pública, classificada como desenvolvedora de atividades típicas de Estado, notadamente a elaboração legislativa e a fiscalização orçamentária.

Gomes (2005) realizou pesquisa sobre quais são os *stakeholders* para as autoridades locais inglesas e quais as evidências empíricas das influências desses *stakeholders* no processo decisório das citadas autoridades. Por intermédio de levantamento realizado junto a chefes executivos de agências locais inglesas, a pesquisa mapeia os *stakeholders* dessas agências e busca identificar de que maneira eles influenciam as tomadas de decisão. O resultado aponta para a existência de uma miríade de *stakeholders* com diversificados níveis de influência sobre as administrações locais. O autor conclui pela necessidade de que as autoridades públicas, tanto inglesas quanto brasileiras, precisam ter firme conhecimento do ambiente externo que os cerca, para que saibam aproveitar as oportunidades de adoção de ações que contemplem os interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos no âmbito de sua administração pública, bem como para evitar choques por ações indevidas sob o ponto de vista da interação da organização com seus mantenedores.

Gomes (2005) aponta que o serviço público pouco tem analisado sua relação com o ambiente externo, não realizando o mapeamento de seus *stakeholders* e do grau de influência de cada um desses mantenedores. Conforme esse autor, esse comportamento acarretaria uma

administração sem condições de adoção de uma estratégia de relacionamento com seus *stakeholders*, limitada a uma gerência de curto prazo, ou seja, imediatista. A Câmara dos Deputados caracteriza-se como uma instituição de intensa relação com o ambiente externo, desde o momento da sua composição, visto que seus membros decorrem de processo eleitoral, realizado a cada período de 4 anos; até o seu cotidiano laboral, em especial o referente à elaboração das leis, que deve exprimir a vontade dos brasileiros, que, em última análise, são os *stakeholders* da Câmara dos Deputados. Assim, cabe à gerência da Câmara dos Deputados considerar de que forma se estabelecem as relações da organização com seu ambiente, realizando o mapeamento dos *stakeholders* e identificando como influenciam e são influenciados pelas decisões adotadas pela Casa.

Estudo de Ferlie et al. (1999), tratando sobre a nova administração pública, aborda a questão da atuação dos conselhos no serviço público, baseados na premissa de que os modelos e as ideologias do setor privado têm influenciado a administração, tendo esta introduzido o conceito de competição em suas ações. Esses autores sustentam que um elemento importante e relacionado aos processos de reforma do setor público foi a transferência do modelo de conselho do setor privado para a alta direção estratégica das novas unidades operacionais e grupos de compra. Formas anteriores de departamentos, com influência direta ou indireta da agência local e responsabilidade democrática, desapareceram e o novo modelo de conselho foi introduzido.

Ainda, segundo esses autores, a influência dos grupos não eleitos para o exercício público tem aumentado significativamente na Inglaterra, cuja consequência mostra esses serviços públicos, cada vez mais, administrados por uma elite que não tem a quem prestar contas, tendo em vista que esses órgãos não possuem qualquer forma de responsabilidade, mesmo para com os usuários dos serviços. Segundo Ferlie et al. (1999), os grupos não eleitos controlam mais de um quinto do gasto público e, de acordo com análise feita pelo *Financial Times*, em 1993, dois terços dos membros desses grupos não eleitos são provenientes do comércio e da indústria, marcando bem a mudança na nomeação de gestores profissionais do setor público.

No que se refere à profissionalização do setor público, trazendo do setor privado conceitos como o da competição, Ferlie et al. (1999) advertem para o fato de que a premissa básica de que os modelos do setor privado poderão levar a uma maior eficiência também precisa ser examinada. Mais especificamente, a utilização do modelo privado de conselho diretor no serviço público aponta que os conselhos diretores, nesse setor privado, têm duas

características básicas, que são: encarregar-se da governabilidade da organização e de prestar contas aos acionistas. Não há, no Reino Unido, um padrão fixo para a composição dos conselhos diretores que, em média, são compostos por nove membros, a maioria representada por executivos. Em 58% das diretorias, o diretor-presidente do conselho é o CEO da organização.

Os relatórios de Cadbury e de Conyn (1992; 1994; apud Ferlie et al., 1999) sustentam que há dúvida se os atuais modelos de conselhos diretores são uma forma eficaz e adequada de governabilidade.

Por fim, os autores sustentam que há diferenças entre o funcionamento dos conselhos das organizações semi-autônomas constituídas no serviço público e os conselhos diretores da iniciativa privada. Nas empresas privadas, os diretores prestam contas aos acionistas, enquanto no setor público eles se reportam somente ao ministro da pasta.

3.2. Gestão Baseada em Competências

3.2.1. A Evolução Histórica do Conceito de Gestão Baseada em Competências

Ruas (2001) aponta que a expressão competência tem sido uma das mais empregadas e controvertidas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação nos mundos empresarial e acadêmico tem sido marcada por diferentes conceituações e dimensões, das quais a mais abrangente é a de competências essenciais, desenvolvida por Prahalad e Hamel, em 1990, que apresentam um espectro organizacional de competências.

Zarifian (2001) discorre que foi na década de 80 que a temática da competência começou a surgir nas empresas e que pesquisadores e consultores começaram a se preocupar com ela. Esse autor realizou pesquisa em pequenas e médias empresas do setor moveleiro, apresentando o modelo de competência como modelo de gestão de recursos humanos. Zarifian (2001) indica que em meados dos anos 1980 e início dos anos 1990 surge um conjunto de ferramentas de gestão de recursos humanos, com destaque para a gestão antecipada dos empregos e das competências (gaec) e das entrevistas individuais.

Zarifian (2001) destaca três conceitos relativos à mudança no mundo do trabalho - que pressupunha anteriormente uma divisão desse trabalho, isto é, uma separação entre planejamento e execução - que fazem emergir o conceito de competência. São eles: evento, comunicação e serviço. Evento, que para esse autor significa tudo o que se chama de acaso,

pode ocorrer de duas maneiras. A primeira entende evento como o que ocorre de maneira imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem. Nesse sentido, trabalhar é estar em expectativa atenta a esses eventos, é pressenti-los e enfrentá-los quando ocorrem. A segunda maneira aborda os eventos como novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam as atividades de inovação. O evento emerge como uma interpelação à empresa. O evento continua sendo parcialmente imprevisto e instiga a empresa a enfrentá-lo, a encontrar uma solução adequada.

O segundo conceito apontado por Zarifian (2001) é a comunicação, indicando que a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Assim, a percepção de que a comunicação torna-se um componente essencial do trabalho conduz à afirmação de que trabalhar é, em parte, comunicar-se. Para o autor, comunicar-se passa a representar a construção de um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

O terceiro conceito que Zarifian (2001) destaca como agente da mudança do trabalho é o serviço. O autor sintetiza que trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é promover uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou instituição, que ele chama de destinatários do serviço: o cliente, no setor privado; e o usuário, no setor público. Portanto, a visão de que o ato de trabalhar produz um serviço para um destinatário tem a vantagem de tornar concretos os conceitos de cliente e de usuário.

Fleury e Fleury (2004) apontam que o conceito de competência aplicado ao contexto organizacional começou a ser elaborado a partir de publicações de McClelland, em 1973, e dos estudos de Richard Boyatzis (na década de 1980) em que ambos relacionam competência a desempenho superior. Assim, na visão de Fleury e Fleury (2004), a gestão baseada em competência surge em um contexto organizacional de muitas mudanças e transformações caracterizadas pela:

- busca por resultados ótimos;
- sistemática minimização de custos operacionais e pessoais;
- permanentes transformações sociais e produtivas;
- lógica que privilegia a mensuração e reduz significativamente a importância da subjetividade como critério de valor;

- forte pressão ambiental sobre as organizações impondo profundas reformulações;
- incorporação de novas tecnologias organizacionais;
- adoção de práticas gerenciais como a terceirização e o *downsizing* gerencial;
- contínua busca por melhoria na qualidade e na produtividade;
- ênfase na figura do cliente;
- valorização do indivíduo, que passa a ser vista como premissa imprescindível;
- incorporação da gestão de competências como prática corrente do gerenciamento cotidiano e estratégico das pessoas no interior da organização;
- gestão de competências que vem acompanhada de forte reflexão sobre seu papel na interligação entre produção e educação.

Após referir-se aos três conceitos - evento, comunicação e serviço – propostos por Zarifian, referentes ao mundo do trabalho, Fleury e Fleury (2004) concluem que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Vinculado a essa gestão baseada em competências e partilhando o mesmo ambiente, emerge o conceito de educação corporativa. Esta é a visão de Meister (1999), que ao tratar do tema educação corporativa, apresenta uma visão panorâmica do contexto em que esse conceito surgiu e que a autora aponta como o mesmo ambiente no qual também está inserida a gestão baseada em competências. Essa autora elenca alguns pontos de mudanças nas organizações, conforme a tabela 1 abaixo.

Tabela 1. A Organização em Transição

Modelo Antigo		Protótipo do Século XXI
Hierarquia	Organização	Rede de parcerias e Alianças
Desenvolver maneira Atual	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custo	Vantagem	Tempo
Ferramentas para Desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de trabalho	Diversa
Funções de trabalho Separadas	Processo de trabalho	Equipes de Trabalho inter-funcionais
Segurança	Expectativas do funcionário	Desenvolvimento pessoal
Tarefa das Instituições de Ensino Superior	Educação e Treinamento	América Corporativa mais um leque de Empresas Educacionais com Fins Lucrativos

Fonte: Meister (1999), p. 3

Sustenta a autora que todas essas mudanças representam demandas novas para os trabalhadores e exigem que eles dominem papéis e qualificações totalmente novos.

3.2.2. Evolução Conceitual de Competência

Brandão (1999) salienta que a expressão “competência” pertencia, no fim da Idade Média, à linguagem jurídica, dizendo respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. McClelland, em 1973, ao publicar o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, de certa forma, iniciou o debate sobre competência nos Estados Unidos. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato. Depois, passou a ser utilizado para reconhecer a capacidade de alguém para pronunciar-se e, como linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) sustentam que o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Para esses autores, conforme também apontado por Fleury e Fleury (2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. McClelland já fazia diferenciava competências de

aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimento (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Boyatzis (apud Fleury e Fleury, 2004) identificou, na década de 1980, um conjunto de traços e características que definem um desempenho superior e, nessa perspectiva, definiu competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Competência é, portanto, para esse autor, um estoque de recursos que o indivíduo detém e que permanece ligada ao conceito de qualificação e fundada nos princípios do fordismo-taylorismo.

Ainda segundo Fleury e Fleury (2004), na década de 1990, surge o conceito de competência organizacional, com duas visões diferentes. A primeira, de Krogh e Ross, que percebe a organização como um portfólio de recursos, tais como, físicos (infra-estrutura), financeiro, marca, imagem, sistemas administrativos, cultura organizacional e recursos humanos. Nessa linha, defende-se que é esse portfólio que cria as vantagens competitivas da organização. A outra abordagem é a de Porter, cuja análise é feita a partir da indústria, ou seja, o mercado e os competidores. Nesse caso, a vantagem competitiva deriva da exploração de oportunidades e tendências encontradas no mercado.

Dentro da perspectiva de competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990) estabelecem o conceito de competência essencial (*core competence*). Competência seria, na visão desses autores, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos com produtos e serviços; e a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Prahalad e Hamel (1997) sustentam que uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Apontam estes autores para a necessidade de se diferenciar as competências ou capacidades essenciais das competências ou capacidades “não essenciais” da organização. Para que seja considerada essencial, uma competência precisa atender a três requisitos: deve ter valor percebido pelo cliente, devendo permitir à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente; deve ser propiciadora de diferenciação entre concorrentes, isto é, ser competitivamente única; deve constituir-se uma capacidade de expansão, visto que as competências essenciais são as portas de entrada para os mercados do futuro.

Discorrendo sobre a concepção de Prahalad e Hamel, Brandão e Guimarães (2001) concluem que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, e que, destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferenciam e que garantem vantagem competitiva sustentável à organização. Esses autores apontam ainda para o conceito de competências distintivas, apresentado por Mills et al. (2002, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) tido como as competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas. Destaca-se, nessa definição, o ponto de vista do cliente.

Brandão e Guimarães (2001) indicam a existência de, pelo menos, dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais; e sugerem que parece haver consenso entre os diversos autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais.

Bruno-Faria e Brandão (2003) indicam a classificação das competências como profissionais ou humanas, que são as relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho; e, organizacionais, aquelas inerentes à organização. Ressaltam estes autores que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Observa-se, portanto, o alinhamento entre as competências organizacionais, incluindo-se as essenciais, e as competências individuais, o que poderá ser mais bem visualizado em modelo de gestão de competências que será abordado mais adiante, neste trabalho.

Apresentam-se, a seguir, algumas concepções relativas às conceituações de competências individuais.

Medef (1998, apud ZARIFIAN, 2001) define como:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

O próprio Zarifian propõe classificar competência como tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara.

Brandão (1999, p. 24-26) e Prata (2004) mencionam as três dimensões da competência propostas por Durand (1998):

- **Conhecimento** – corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite “entender o mundo”, e ainda, inclui a capacidade de receber informações e integrá-las, dentro de um sistema preexistente, ao pensamento e à visão estratégicas: o saber “o que” e o “por que”.

- **Habilidade** – refere-se à capacidade de agir de acordo com os objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão.

- **Atitude** – diz respeito aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comportamento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados, para atingir resultados no trabalho com alta performance.

Ainda sobre o conceito proposto por Durand (1998), Parry (1996, apud EBOLI, 2004) apresenta uma definição simplificada dos três fatores básicos da competência:

- **Conhecimentos** – relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.

- **Habilidades** – representam aptidão e capacidade de realizar e estão associados à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.

- **Atitudes**: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Na figura 1, abaixo, Éboli (2004) apresenta quadro com o conceito de competência:

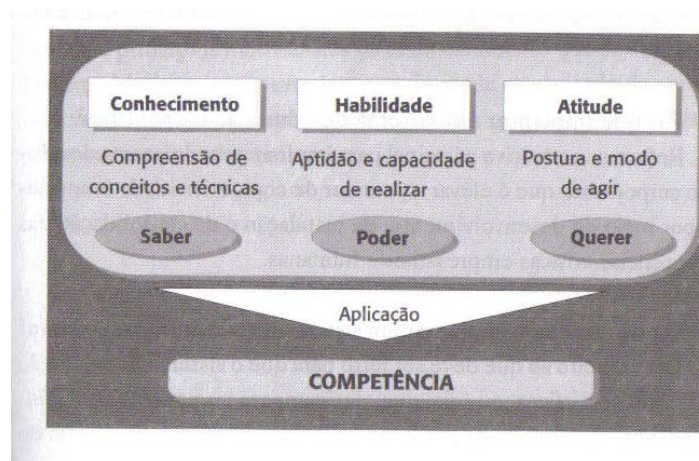


Figura 1. O conceito de competência

Fonte: Éboli (2004)

Nordhaug (1990, 1992 apud HAEREM, 1998) apresenta a visão de competência no nível individual dentro de um conceito triádico, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, noção, portanto, similar à de Durand (1998). Ainda Haerem (1998) recorre ao trabalho de Lowendahl (1993) para apresentar o entendimento de que a definição de competência de Nordhaug (1990, 1992), que se refere ao nível individual, pode ser estendida ao nível organizacional. Assim, no nível organizacional, os conhecimentos correspondem ao estoque de informações em bancos de dados; as habilidades às rotinas e procedimentos; e, as atitudes à cultura organizacional. Tem-se, portanto, na tabela 2 abaixo, a seguinte relação das competências nos níveis individual e organizacional:

Tabela 2: Dimensões da competência

Dimensão da Competência	
Nível Individual	Nível Organizacional
Conhecimentos	Informações em banco de dados
Habilidades	Rotinas e Procedimentos
Atitudes	Cultura Organizacional

Fonte: o autor

Haerem (1998) sustenta que “competência é a habilidade e a vontade de transformar conhecimento em resultados práticos” (HAEREM, 1998, p. 132). Observa-se, neste conceito, além das três dimensões da competência, o destaque para o fato de a competência requerer prática, resultados, ação.

Alinhados com o exposto por Haerem (1998), estão os conceitos inicialmente apresentados, que apontam um caráter ativo da competência. A competência somente faz sentido quando aplicada. A definição de Medef apresenta o termo “utilização” (ZARIFIAN, 2001, p. 66); a de Zarifian destaca o “tomar a iniciativa” (ZARIFIAN, 2001, p. 67) e o quadro de Éboli evidencia a “aplicação” (ÉBOLI, 2004, p. 53). Portanto, a obtenção de competência pressupõe prática, ação. Nesse sentido, Tanguy (1997, apud GUIMARÃES, 2000) sustenta que não é possível trabalhar o conceito de competência sem associá-lo à ação.

3.2.3. Abordagens da Gestão Baseada em Competências

Guimarães (2000) destaca três correntes que tratam da abordagem da competência: a da administração estratégica, a da gestão de recursos humanos e a da sociologia da educação e do trabalho. Neste estudo, serão tratadas apenas as duas primeiras abordagens, inseridas no

campo de estudo da Administração, nos níveis organizacional e individual, enquanto que a abordagem da sociologia da educação e do trabalho articula o conceito de competência sob a ótica da sociedade como um todo.

A abordagem da administração estratégica trata da aplicação do conceito de competência no nível macro, da gestão da organização como um todo. Visa, portanto, o nível da análise organizacional. Autores como Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998), que adotam um comportamento prescritivo e pragmático e consideram a gestão das competências essenciais como solução dos problemas organizacionais. Tem-se que competência essencial compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, difíceis de serem imitados pela concorrência, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e que, portanto, conferem vantagem competitiva para a organização em termos de eficiência, qualidade, inovação e/ou resposta aos clientes. De acordo com essa abordagem, as organizações devem desenhar-se ao redor de suas competências essenciais.

A segunda abordagem, a de gestão de recursos humanos, é representada, segundo Guimarães (2000), por autores como Whiddeft e Hollyforde (1999) e Durand (1999). Essa corrente visa o nível da análise da posição e do indivíduo e preconiza o uso do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O autor sugere o conceito de competência baseado numa tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e aspectos relacionados ao trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) sustentam a interdependência entre as dimensões da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), visto que a adoção de um comportamento (atitude,) por vezes, exige técnicas apropriadas (conhecimento), assim como a habilidade pressupõe o conhecimento. Defendem, também, que a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado em competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais. Evidencia-se, então, a junção das duas abordagens.

3.2.4. Modelo Conceitual de Gestão Baseada em Competências

Brandão (1999) entende que a gestão de competências pode ser visualizada como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada nos Recursos (*Resource-Based*

Management Theory), a qual sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência.

A partir do entendimento de que o modelo de gestão deve contemplar tanto o nível macro, organizacional, com a definição das competências essenciais, quanto o nível individual, com o levantamento e desenvolvimento das competências individuais, Guimarães, Borges-Andrade, Machado e Vargas (2001) propõem, como pode ser visto na figura 2 abaixo, o seguinte processo de gestão de desempenho baseada nas competências:

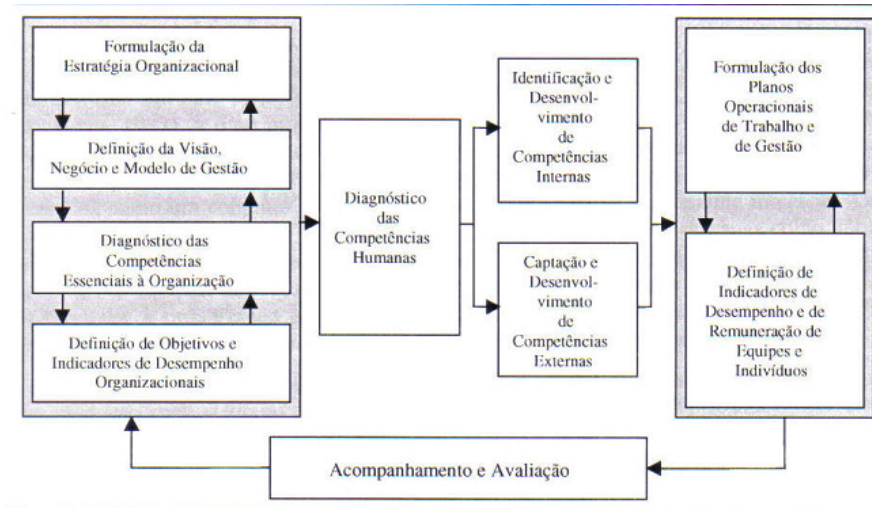


Figura 2. Processo de gestão de desempenho baseado nas competências

Fonte: Guimarães et al. (2001)

Zarifian (2001) assevera que a lógica da competência leva a revisitar o conjunto das práticas de gestão dos recursos humanos, passando a ocupar o papel principal desempenhado até então pelo posto de trabalho, por exemplo, quanto ao recrutamento, à política de formação, à identificação de potenciais, às entrevistas de avaliação, à mobilidade, à construção dos projetos individuais, à condução das mudanças da organização do trabalho.

Ainda segundo Zarifian (2001), a Gestão de Recursos Humanos deve estruturar-se entre dois grandes pólos: o dos princípios gerais de organização e de descoberta dos grandes campos de competência, vinculado à estratégia da empresa, aos desempenhos produtivos, às delegações de responsabilidade, às categorias de situações; e o das pessoas e das

competências-ação, vinculado ao sentido dado ao envolvimento individual e coletivo, às motivações, às tomadas efetivas de iniciativa e de responsabilidade, aos projetos que os formalizam e os orientam, às organizações concretas, aos percursos de mobilidade e às ações que os acompanham. O papel da Gestão de Recursos Humanos é assegurar convergência e coerência entre os dois pólos.

Guimarães e Medeiros (2003) defendem que, analisada sob as perspectivas da gestão da estratégia organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência parece ser uma ferramenta importante para a construção e manutenção da flexibilidade organizacional. Deve focalizar tanto recursos quanto habilidades e atitudes, no nível individual, e recursos e capacidades, no nível organizacional.

Ainda Guimarães e Medeiros (2003) concluem que o uso da abordagem da competência no mundo do trabalho tem como finalidade possibilitar às empresas formas flexíveis de gestão. O gestor, tanto de organizações privadas quanto de públicas, deve ter a capacidade para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem, a mudança e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de efetividade que permitam sua sobrevivência nos atuais ambientes dinâmicos e complexos. Os autores defendem a interpretação da abordagem da gestão de competências como uma tecnologia de gestão potencialmente neutra, servindo aos interesses de quem a controla, e vinculada à maior flexibilidade das organizações.

Fleury e Fleury (2004) expõem a necessidade da construção de um modelo relacionando competências e estratégia organizacional. As empresas apresentam dificuldade para o alinhamento de competências e estratégias. De maneira geral, as empresas admitem que seria necessário desenvolver competências ou reorganizá-las antes de se passar a mudanças nas orientações estratégicas; mas, em um ambiente de mudanças rápidas, o que prevalece é a abordagem clássica de definir estratégias e proceder ao desdobramento até as competências organizacionais necessárias e, em seguida, para as competências individuais.

Observa-se, portanto, a conveniência de que o modelo de gestão baseada em competências seja amplo e flexível, para adaptar-se a um ambiente dinâmico, em constante mutação, e aplicável tanto ao setor privado quanto ao setor público. Precisa considerar os níveis organizacional e individual, visto que, em qualquer organização, as competências essenciais orientam o comportamento de seus membros, mas, por outro lado, as competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) podem determinar as competências

essenciais da organização. Deve-se considerar, ainda, que conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes entre si, dependentes das competências essenciais da organização e dinâmicos, significando que tanto as competências organizacionais quanto individuais podem mudar em períodos de tempo relativamente curtos.

A conclusão de Fleury e Fleury (2004, p. 56) parece ser a mais adequada para resumir toda a busca pela definição de um modelo de gestão de competências: “O modelo de gestão de competências está em construção: coloca ao pesquisador desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambigüidade entre discurso e prática.”.

Cardoso-Filho (2003) destaca que não existe uma única ferramenta ou modelo de gestão de competências que auxilie as organizações ou seus gestores a definir quais competências devem ser focadas em seu ambiente interno para contribuir com seu sucesso no mercado em constante concorrência, e, que existem variadas abordagens da gestão de competências, compreendendo a visão de gestores, funcionários e clientes.

Apresentadas as conceituações de competências organizacionais e competências individuais, percebe-se a interdependência entre elas. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a competência do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência da organização como um todo. Ruas (2001) analisa a competência de forma dinâmica, isto é, em forma de ação, e expõe três dimensões da competência, quais sejam, a organizacional, a grupal e a individual. Dentre as competências individuais, o autor destaca as competências gerenciais e avalia que as mesmas, além de constituírem uma instância fundamental nos processos de mudança, também exercem uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito da organização como um todo), funcionais (área da empresa e grupos) e individuais.

3.3. As Competências Gerenciais

Marra e Melo (2005) alertam para o fato de que permanece certa dificuldade em estabelecer com exatidão os limites, as atribuições, as prioridades e as expectativas para o nível gerencial. Citam Motta (1991) para salientar que atualmente já se aceita tratar a função gerencial com extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente, o que torna difícil defini-la de forma análoga a outras profissões.

Reed (1997) analisa a gestão como prática social. Nesse sentido, a análise da gestão deve contemplar os níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as

intersecções entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. Marra e Melo (2005) realizaram pesquisa em universidade federal brasileira e concluíram pela adoção do conceito de gestão como prática social, com a visão dos gerentes intermediários como, além de influenciados pela política da organização, sendo capazes de influenciá-la. A Câmara dos Deputados é uma organização com intensa interação com o ambiente externo, sendo, portanto, possível que a função gerencial nela exercida seja considerada na perspectiva da prática social.

Competência gerencial é tema bastante complexo que deve contemplar as singularidades de cada organização e também dos indivíduos que a compõem. De acordo com Antonello e Ruas (2005), a ação gerencial tem lugar em ambientes sociais, marcados pela singularidade e incerteza em que se cruzam objetivos organizacionais, a procura social e os próprios interesses dos indivíduos. A aquisição de um conjunto de saberes, a interiorização de um conjunto de valores e o domínio de um conjunto de gestos técnicos não se trata de pré-requisitos simples e linearmente transferíveis, determinando a ação gerencial. Os saberes anteriormente adquiridos constituem um estoque de recursos que podem ser mobilizados, segundo modalidades e configurações muito diversas. É isso que explica o fato de que o conhecimento e o saber prévio ao exercício gerencial não garantem a competência. Essas singularidades da competência gerencial em relação a cada organização e a cada gerente têm sustentado a tendência de as organizações, inclusive a Câmara dos Deputados, buscarem a realização de programas “*in company*” para o desenvolvimento de seus projetos de formação gerencial.

Daft (2005) aponta que os gerentes precisam esperar mudanças de dentro e de fora da organização porque as alterações constituem a ordem natural da vida. Destaca, entretanto, esse autor, que alguns princípios administrativos permanecem, sendo também essencial que os gerentes consigam ler, além das necessidades de mudanças, os sinais que continuam constantes.

As competências gerenciais vão-se desenvolvendo ao longo da evolução da teoria do estudo da administração. Não se tem uma versão para cada período de tempo, mas alterações que se vão incorporando ao conhecimento já existente. Embora algumas vezes determinados pensamentos sejam abandonados e substituídos por outros diferentes ou mesmo opostos, na maioria das ocasiões há uma evolução dos conceitos relativos à administração em geral e às competências gerenciais mais especificamente. Ademais, a cada contexto, tem-se uma maior ou menor aplicação de uma determinada competência. Assim, há diferentes valorizações de

uma mesma competência dependendo do país onde a mesma é utilizada, do tipo de economia vigente, do setor público ou privado, das características dos profissionais que nela trabalham.

Nas subseções, a seguir, são apresentados os seguintes aspectos das competências gerenciais: a concepção histórica ou clássica da administração, as abordagens mais recentes no estudo da gestão, considerações específicas sobre gestão pública, as competências organizacionais e alguns trabalhos focados em gestão baseada em competências. Essa análise é importante para a contextualização da função gerencial nas organizações, objeto de estudo desta dissertação.

3.3.1. Concepção histórica da Administração e Gerência

Daft (2005) sustenta que a prática da Administração remonta há cerca de 3.000 a.C., com as primeiras organizações sumérias e egípcias, mas que o estudo formal da administração é relativamente recente, com a perspectiva clássica, que emergiu durante o século XIX e o início do século XX. Ainda segundo esse autor, observa-se o tratamento de administração e gerência como sinônimos. Nesse sentido, Daft (2005, p. 5) define que “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” e que “os gerentes usam diversas habilidades para desempenhar essas funções”.

Constatado o surgimento da gerência com o próprio desenvolvimento da ciência da administração, diversos são os estudos que abordam a evolução da administração e, em especial, da questão gerencial, ora sob o título de gestão, ora de liderança, de processo decisório ou de outras facetas do mesmo problema.

Uma abordagem bastante difundida nas décadas de 1970 e 1980 foi o *grid* gerencial. Proposto por Blake e Mouton (1989), a concepção, que tratava os termos gerente e líder na mesma acepção, trazia alguns estilos de liderança que eram construídos a partir da análise da postura do gerente face a seis elementos principais da liderança, quais sejam: iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos, tomada de decisão e crítica.

De acordo com Blake e Mouton (1989), os elementos principais da liderança podem ser sintetizados conforme se seguem. Iniciativa é exercida sempre que um esforço se concentra em atividade específica, a fim de iniciar o que não existia antes, cessar o que ocorria ou desviar a direção ou o tipo de esforço. A investigação permite ao líder o acesso a fatos e dados fornecidos por pessoas ou outras fontes de informação. O posicionamento

constitui-se na defesa de um ponto de vista. Quanto à solução de conflitos, o líder precisa ser capaz de enfrentar o conflito com outras pessoas e resolvê-lo de modo a chegar ao entendimento recíproco. A tomada de decisão deve levar em consideração todos os recursos envolvidos no processo. O elemento da crítica descreve grande variedade de meios úteis para o estudo e a solução de problemas operacionais enfrentados, de modo individual ou coletivo, pelos componentes do grupo, ao desempenharem suas tarefas.

Verifica-se que a proposta do *grid* gerencial de Blake e Mouton (1989) baseia-se em elementos que, embora contenham conceitos que já sofreram muitas evoluções, com análises e definições mais aprofundadas, possuem valor como basilares do estudo da gestão. A título de exemplo, o elemento de liderança exposto por Blake e Mouton (1989) como investigação por certo guarda correlação com o hoje denominado *Benchmarking*.

Sendo inúmeras as abordagens sobre a evolução da Administração, opta-se, nesta dissertação, pela apresentada pelos autores Quin et al. (2003) quanto às competências gerenciais, que são o objeto deste trabalho, sob o foco da gestão baseada em competências, com inclusão de pontos de vista sustentados por Daft (2005).

Quin et al. (2003) traçam um panorama das competências gerenciais necessárias ao líder em quatro perspectivas diferentes: gerencial, de relações humanas, organizadora e adaptativa. Com um raciocínio baseado no que chamam de paradoxos da Administração, sustentam que esta ciência está inserida num ambiente em constante transformação. Assim, um dos paradoxos é o fato de a Administração manter a simultaneidade da continuidade e da mudança nas organizações. Sob este entendimento de que, embora surjam novos papéis para os gerentes, os papéis anteriores continuam a existir, não se cogitando da completa exclusão de um modelo antigo.

Ao longo da evolução da ciência da Administração, Quinn et al. (2003) destacam quatro períodos com surgimento de seus respectivos modelos de gestão e, em consequência, da exigência do desempenho de novos papéis de liderança. Os autores dividem o século XX em quatro períodos de 25 anos, ressaltando, porém, o caráter didático desta medida, que não coincide exatamente com a emergência dos modelos de gestão.

O primeiro quarto do século XX, de 1900 a 1925, segundo esses autores, mostra o aparecimento dos modelos de Metas Racionais e de Processos Internos. Este primeiro período foi marcado como uma época de riqueza de recursos, de mão-de-obra barata e da política do *laissez-faire*. É descoberto o petróleo e a era do carvão passa a ser a era do petróleo. A

orientação geral era a do darwinismo social, isto é, a crença na sobrevivência do mais apto. É, também, o período da indústria automobilística de Henry Ford, baseada na Administração Científica preconizada por Frederick Taylor. Nesse contexto, surgem o Modelo de Metas Racionais, que é um modelo desenhado visando à obtenção do lucro líquido, cabendo ao gerente a função de diretor decisivo e de produtor pragmático. Outro modelo deste período é o Modelo de Processos Internos, calcado na chamada “burocracia profissional”, inspirada nas idéias de Max Weber e Henri Fayol. Sua ênfase encontra-se nos processos, tais como a definição de responsabilidades, mensurações, documentação e manutenção dos registros. O valor último desse modelo é a eficiência do fluxo de trabalho e a função do gerente consiste em ser monitor técnico e coordenador confiável. Os dois modelos, de Metas Racionais e de Processos Internos são complementares e atendem perfeitamente ao quadro econômico e social da primeira parte do século XX.

Sobre o período da chamada Administração Científica, Daft (2005) aponta que ao gerente cabia o papel de desenvolver métodos-padrão para fazer cada trabalho, selecionar os trabalhadores com as habilidades apropriadas, treiná-los nos métodos-padrão, apoiar os trabalhadores, eliminar interrupções no processo de trabalho e proporcionar incentivos salariais.

De acordo com Quinn et al. (2003), na segunda parte do século XX, de 1926 a 1950, tem-se a emergência do Modelo das Relações Humanas. Em relação ao período histórico, dois eventos são marcantes: a Queda da Bolsa, em 1929, e a Segunda Guerra Mundial, de 1941 a 1944. Neste curto período de 25 anos, a economia iria prosperar, ruir com a bolsa, recuperar-se com a guerra e oferecer luminosas esperanças, em função de um novo tecido social, com a população tendo acesso a bens de consumo que evidenciavam não apenas uma mera preocupação com a sobrevivência, mas também com a recreação. Houve, ainda, o surgimento de alguns novos sindicatos e os operários não aceitavam tão facilmente a realização de horas extras e a obediência cega. Daí, os modelos de Metas Racionais e de Processos Internos perderam parte da eficácia e, em consequência, seus gerentes.

Desse período é a experiência de Hawthorne, de Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, que expôs uma maior necessidade de investimento nos relacionamentos humanos e nos processos informais. Surge o Modelo de Relações Humanas, com ênfase no compromisso, na coesão e na moral. Valoriza-se o trabalho em equipe e trata-se a organização como um clã. Sustenta a influência do compromisso para a maior produtividade da organização. A função do gerente no Modelo de Relações Humanas é de mentor e de facilitador. Este modelo surgiu

já no final da primeira metade do século XX e encontrou muitas dificuldades para sua implementação por ir de encontro às premissas dos dois modelos anteriores.

Daft (2005) destaca que a abordagem humanista moldou a teoria e a prática administrativas por bem mais do que um quarto de século, e que a crença de que as relações humanas são a melhor abordagem para aumentar a produtividade permanece até hoje.

Segundo Quinn et al. (2003), no terceiro quarto do século XX, de 1951 a 1975, os Estados Unidos passam de uma liderança absoluta para hegemonia extremamente ameaçada, visto que o Japão avança rapidamente em tecnologia e competitividade. Verifica-se a mudança de uma economia de produtos para uma economia de serviços. Os valores sociais também sofrem profundas alterações, a educação média salta para 12,6 anos. Os trabalhadores passam a buscar não só dinheiro e recreação, mas também a realização pessoal. As mulheres avançam sobre diversas profissões que antes lhes eram de impossível exercício. As organizações tornam-se intensivas em conhecimento e torna-se impossível conceber que o patrão saiba mais que todos os seus subordinados.

Ainda, de acordo com esses autores, os modelos gerenciais do primeiro período do século já não satisfazem e o modelo de relações humanas já se tornara familiar, com experiências sobre dinâmicas de grupos, desenvolvimento organizacional e gestão participativa. Na década de 1960, surgem estudos acadêmicos visando o desenvolvimento de um modelo que atendesse às exigências deste mundo em rápida transformação e de uso intenso do conhecimento, onde o gerente deixou de ser visto como um decisor racional, no controle de uma organização similar a uma máquina. Ao contrário, os gerentes são bombardeados por estímulos externos constantes e forçados a tomar decisões rápidas. Surge o modelo dos sistemas abertos, onde a organização deve competir num ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos da eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. O símbolo do modelo dos sistemas abertos é uma ameba, por sua sensibilidade e capacidade de mudança rápida, ágil nas respostas ao meio. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. O risco é elevado e as decisões são tomadas rapidamente, sendo importantes a visão comum e os valores compartilhados. Espera-se que o gerente seja um inovador criativo e um negociador dotado de substancial astúcia política.

Em relação à teoria dos sistemas, Daft (2005) indica que todas as organizações são sistemas abertos e o custo em ignorar o ambiente pode significar um fracasso.

3.3.2. Abordagens Mais Recentes do Estudo da Gestão

No período final do século XX, de 1976 a 2000, ocorre a queda do muro de Berlim, a desintegração da URSS e sérias dificuldades para a economia americana. Nada parece previsível na economia global, em especial em decorrência do surgimento da *internet* e do comércio eletrônico. O trabalho braçal torna-se raro e o trabalho baseado em conhecimento passa a ser o comum. As organizações convivem com situações de *downsizings* e aquisições. Em decorrência, um único gerente de nível intermediário passa a fazer o trabalho antes destinado a dois ou três, e o esgotamento e o estresse tornam-se assuntos recorrentes. Os empregados que possuem habilidades e conhecimentos no nível adequado são cada vez mais escassos e de difícil manutenção na organização.

Nesse ambiente, onde às vezes é preciso estabilidade e às vezes mudança e, ainda outras vezes, as duas coisas concomitantemente, surge o grande dilema de se alcançar a eficácia organizacional. Nesse cenário complexo e volátil, as soluções simples tornam-se suspeitas. Nenhum dos quatro modelos anteriores oferece respostas plenamente satisfatórias e também nenhum pode ser totalmente descartado. É preciso incorporar premissas inclusivas para os casos em que comportamentos contraditórios são necessários ao mesmo tempo. Assim, segundo os autores, a competência gerencial do final do século XX precisa enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta.

Quinn et al. (2003) definem oito papéis de liderança, relativos aos quatro modelos referentes aos três primeiros períodos do século XX, da seguinte forma: no modelo de metas racionais, o líder deve desempenhar os papéis de diretor e produtor; no modelo de processos internos, os papéis a ser desempenhados são os de coordenador e monitor; no modelo de relações humanas, o líder deve ser facilitador e mentor; no modelo dos sistemas abertos, tem-se a necessidade do líder inovador e negociador. Abordam os autores as competências necessárias ao desempenho de cada papel de liderança.

No modelo de metas racionais, sustenta-se que o gerente, como diretor, explicita expectativas por meio de processos como planejamento e delimitação de metas, que defina problemas e selecione alternativas, estabeleça objetivos, defina tarefas, gere regras e instruções. Como produtor, o gerente deve ser orientado para tarefas, manter o foco no trabalho e apresentar alto grau de interesse e motivação. Deve aceitar responsabilidades, realizar tarefas e apresentar alta produtividade pessoal.

No contexto do modelo dos processos internos, o gestor, para desempenhar o papel de monitor, deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O gerente monitor domina os fatos e detalhes e é um bom analista, sendo ávido por gráficos, formulários, relatórios e outros documentos. Como coordenador, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Requer-se que seja digno de confiança e crédito e capaz de promover a facilitação do trabalho por intermédio do agendamento, da organização e da coordenação da equipe. O enfrentamento de crises e a resolução de dificuldades de ordem tecnológica também devem ser características do gerente coordenador.

No âmbito do modelo das relações humanas, o papel de facilitador requer que o gerente fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. O gerente deve ser orientado a processos e dele espera-se o uso de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaboradores e a ajuda do grupo. Como mentor, o gerente precisa dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas, mediante orientação. O gerente deve ser solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo, pronto para escutar, apoiar, elogiar, reconhecer as pessoas, que são consideradas como recursos a serem desenvolvidos. Ao gerente cabe contribuir para o aprimoramento das competências, proporcionar oportunidades de treinamento e planejar o desenvolvimento individual dos empregados.

No modelo dos sistemas abertos, o gerente deve ser inovador, com a função de facilitar a adaptação e a mudança, estando sempre atento ao ambiente em transformação para identificar tendências. Neste papel, os gerentes baseiam-se na indução, em idéias e intuições. Precisam ser inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe e propor inovações convidativas e convincentes. No papel de negociador, ao gerente é essencial preocupar-se com a sustentação da legitimidade exterior e com a obtenção de recursos externos. É relevante que o gerente tenha astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder.

Quinn et al. (2003) apresentam a tabela 3, abaixo, abrangendo 24 competências, distribuídas em 3 para cada papel gerencial que, por sua vez, referem-se aos modelos analisados.

Tabela 3. Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	
Papel de Mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de Monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de Diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de Produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de Negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias
Papel de Inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn et al., 2003

As descrições das competências necessárias aos gerentes nos quatro modelos aplicam-se aos diversos níveis hierárquicos, embora as responsabilidades gerenciais dependam do nível da hierarquia organizacional em que se situam. À medida que vão sendo promovidos de um escalão organizacional para o seguinte, os gerentes têm de identificar que comportamentos associados às competências de papel mantêm-se inalterados, que novos comportamentos precisam ser aprendidos e quais terão de desaprender.

Feito o esboço das competências gerenciais inseridas em quatro modelos de gestão desenvolvidos ao longo do século XX, observa-se que, no final do século e, como se poderá verificar, no início do novo milênio, o exercício de funções gerenciais abarca amplo leque de competências requeridas, visto que se insere em mercado de extrema competição, onde o diferencial individual das pessoas, sobretudo dos gestores, resulta em vantagem competitiva da organização em que trabalham.

A partir do panorama já exposto, apresentam-se outras visões sobre competências gerenciais, observadas em estudos mais recentes e detectadas de diferentes formas e em fontes

diversificadas, buscando-se confirmar competências já existentes e agregar outras decorrentes de mudanças no contexto econômico e organizacional.

Na concepção paradoxal da Administração, apontada por Quinn et al. (2003), conforme já exposto neste trabalho, esta ciência está inserida num ambiente em constante transformação e, assim, um dos paradoxos é o fato de a Administração manter a simultaneidade da continuidade e da mudança nas organizações, pensamento corroborado por Motta (2002).

Motta (2002) observa que cada organização exige um novo aprendizado, visto que todas são diferentes, mas sustenta que existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso, conhecimentos esses que provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas. Embora as organizações sejam diferentes, há uma realidade organizacional que possui padrões comuns e é a compreensão dessa realidade que envolve os estudos de gestão que, por intermédio da sistematização dos comportamentos gerenciais, buscam o alcance da ação eficaz. O autor aponta, ainda, já serem muitas as habilidades gerenciais sistematizadas e que podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão.

Ainda Motta (2002) discorre sobre a conceituação de gerência como a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de gerar resultados. Indica que a gerência pode ser tratada como algo científico, racional, que analisa e relaciona dados para se prever e antecipar ações de forma conseqüente e eficiente. Ressalta que, de outro lado, é necessário aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Assim, além do domínio das técnicas administrativas, a capacidade gerencial deve abarcar habilidades mais complexas, como capacidade analítica, de julgamento, de decisão, de liderança, de enfrentar riscos e incertezas, de negociação, de interação. Essas capacidades somente podem ser adquiridas por intermédio do aprendizado gerencial mais sistematizado, voltado não para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas.

Continuando, Motta (2002) apresenta quatro tipos de habilidades gerenciais, quais sejam: cognitiva, analítica, comportamental e de ação. A cognitiva remete a saber categorizar problemas administrativos e compreender o particular através do conhecimento do geral. A analítica refere-se a saber a utilidade e o potencial das técnicas administrativas. A

comportamental aponta para comportar-se de forma diversa da anteriormente acostuada. A de ação delinea-se por desenvolver capacidade de interferência, por formas efetivas de ação.

Avançando em sua linha de exposição, Motta (2002) apresenta quatro áreas de conhecimento aplicáveis aos gerentes. A primeira delas é a da estratégia, referente à capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos e ao conhecimento de planejamento estratégico, especialmente de formulação, análise e avaliação de diretrizes. A segunda área é a da racionalidade administrativa, relativa à capacidade de compreensão de técnicas gerenciais e ao conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação. A terceira área, de liderança e habilidades interpessoais, engloba a capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão compartilhada, e o conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais. A quarta e última área é a do processo decisório, que abrange a capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas, e os conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança.

Conforme já mencionado, Daft (2005) aponta quatro funções administrativas que devem ser desempenhadas pelos gerentes. Assim, serão também consideradas neste trabalho como competências gerenciais. São as funções de planejamento, organização, liderança e controle.

Segundo Daft (2005), planejamento é função envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e com a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las. Organização refere-se à atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos. Liderança envolve o uso de influência para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização. Por fim, controle consiste em monitorar as atividades dos funcionários, mantendo a organização no trilho em direção às suas metas, e fazer as correções necessárias.

Quanto à liderança, Daft (2005) assevera que os gerentes eficazes precisam ser líderes e destaca que uma das grandes diferenças entre as qualidades de gerente e de líder está relacionada à fonte de poder, entendido poder como a habilidade potencial de influenciar o comportamento de outros: o poder do gerente é administrativo, proveniente da estrutura organizacional, enquanto o poder do líder é oriundo de fontes pessoais, como os interesses

personais, as metas e os valores. Vê-se que o gerente necessita desenvolver a competência de liderança.

Em trabalho também recente, Fernandes (2002) discorre sobre a importância da liderança, apontando que desenvolver potenciais em todos os segmentos de atuação para obter resultados, por meio de pessoas, pode ser o principal requisito da liderança. Destaca a relevância de o líder ter capacidade para criar um sistema de crenças valores e liderança capaz de potencializar resultados com qualidade. Esse autor aponta habilidades e os conhecimentos necessários aos executivos, quais sejam: 1- habilidade de relacionamento interpessoal em aspectos como linguagem, comportamento, vivência multicultural e habilidade para negociação; 2- conhecimentos atualizados em tecnologia da informação e seus impactos no ambiente de negócio, em seus diversos aspectos internos e externos à empresa; 3- capacidade de tratar informações, mediante pesquisa, seleção, análise, sintetização, discernimento e manipulação de dados; 4- saber lidar com a inovação, identificando oportunidades e traçando linhas de ação com agilidade, para obter melhor aproveitamento da situação; 5- capacidade de liderar, apresentando-se preparado para interagir, monitorar e influir no clima organizacional, nos fatores de estímulo e motivação e na cultura organizacional, por intermédio de seus valores, hábitos e crenças; 6- conhecimento sobre o mercado, clientes e concorrentes, pois é a visão das transformações e dos movimentos que pode nortear as decisões estratégicas.

3.3.3 Considerações Específicas sobre Gestão Pública

Em função de a Câmara dos Deputados ser uma organização pública, necessário se faz abordar algumas colocações teóricas específicas sobre a gestão pública.

Carvalho (2004) sustenta que muitas das estratégias, modelos e instrumentos de gestão privada podem ser úteis para a gestão pública, citando, como exemplo, que os processos de formulação de políticas e estabelecimento de cursos de ação afetam igualmente gestores públicos e privados. Aponta, ainda, que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão imprescindível tanto para o gestor privado quanto para o público. Alerta, todavia, que a simples transposição de tecnologia gerencial para o setor público pode levar a equívocos e distorções quando se trata de administração pública e de seu compromisso com o bem-estar social, pois nem sempre o ideário de gestão privada se aplica ao governo. A diferença reside no objetivo maior da administração pública, que é o bem-estar da sociedade, enquanto que o da empresa privada volta-se para a remuneração do capital.

Carvalho (2004) analisa que a reforma da administração pública brasileira ocorrida em 1995 é consequência do quadro de crise fiscal e de déficit de desempenho do aparelho do Estado, tendo a mesma deixado em segundo plano a redução do déficit de desempenho e dado prioridade à resolução do problema relativo à crise fiscal.

À vista de um contexto de escassez de recursos e de abundância de demandas, Carvalho (2004) discorre sobre as formas como o gestor público pode enfrentar esses desafios. Em primeiro lugar, destacou a necessidade de usar a imaginação e a criatividade. Em segundo lugar, ressalta a importância de gerenciar custos e melhorar a capacidade gerencial, como mecanismo para poupar recursos necessários ao atendimento de outras ações do ministério. A identificação e disseminação de iniciativas inovadoras, que contribuíssem para a melhoria da qualidade do serviço público, constituem-se ferramenta essencial para redução de custos e de aperfeiçoamento do serviço prestado. A gestão pública deve utilizar-se, também, da realização de parcerias, tanto com outros poderes e níveis de governo quanto com a iniciativa privada. Por fim, menciona a clássica solução de racionalizar os processos administrativos, eliminando entraves burocráticos para reduzir gastos e visando à liberação de recursos para atendimento a programas prioritários de governo. Todas essas ações gerenciais são precedidas pela ação de procurar conhecer as demandas do cidadão, cliente do gestor público, de preferência envolvendo esse cidadão no diagnóstico dos problemas e necessidades e na concepção de soluções, tornando-o parceiro, protagonista.

Em outro exemplo de gestão, no âmbito do serviço público, que é o caso da Câmara dos Deputados, convém mencionar a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba. Félix (2005) realizou pesquisa que avaliou o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Prefeitura Municipal de Curitiba, cujo modelo de gestão decorre da passagem do modelo burocrático controlador de processos para o modelo gerencial controlador de resultados e baseia-se em cinco princípios ou competências gerenciais, quais sejam: Pensamento Estratégico, Ação Descentralizada, Atuação Intersetorial, Ações Compartilhadas e Foco nos Resultados.

Quanto a Pensamento Estratégico, esse autor objetiva que a organização alcance sua missão, na perspectiva de uma visão de futuro. A Gestão Estratégica dilui-se em desenhar cenários, considerar diferença de cenários para redirecionar ações, acompanhar a execução do plano de trabalho e analisar a adequação das estratégias utilizadas.

Em relação à Ação Descentralizada, Félix (2005) almeja a aproximação da administração pública da comunidade. A Gestão Descentralizada é composta de ações como

delegar poder a funções (*empowerment*), unidades ou órgãos em contato direto com a população, criar um ambiente de confiança e comprometimento; e, aproximar do cidadão produtos e serviços.

A Atuação Intersetorial visa à articulação de todas as secretarias e órgãos, no caso, da Prefeitura Municipal de Curitiba. A Gestão Intersetorial desmembra-se em visualizar globalmente a realidade e o problema, integrar recursos dos órgãos/unidades funcionais em ações conjuntas, efetuar análise conjunta e decidir em colegiado, desenvolver trabalho em equipe e mediar conflitos.

As Ações Compartilhadas, segundo Félix (2005), estimulam a co-responsabilidade na gestão de programas e projetos. Levantar potencial de parcerias, dividir responsabilidades, gerenciar projetos/ações em conjunto com a comunidade e analisar, junto com a comunidade, o processo e os resultados das ações e das parcerias compõem o escopo de ações da Gestão Compartilhada.

A visão de Félix (2005), referente a Foco nos Resultados, busca identificar a melhor relação custo-benefício e o impacto das ações na comunidade. A Gestão Voltada para Resultados consiste em definir, mensurar e interpretar indicadores de alcance de objetivos e metas, definir, mensurar e interpretar indicadores de relação custo-benefício, e definir, mensurar e interpretar indicadores de impacto das ações na comunidade.

Em outra pesquisa, realizada em um grupo de gestores públicos de um governo estadual da região sudeste, Junquilha (2004) analisa a proposta do Plano Diretor da Reforma do Estado, implantado em 1995, no tocante à pretensão de transformar o perfil dos administradores públicos de “burocráticos” para “gerentes”. Indaga o autor da pesquisa se é possível a substituição de um perfil gerencial construído e reconstruído ao longo do tempo e do espaço da administração pública brasileira, por um outro, concebido *a priori*, desconsiderando-se que aquele perfil é resultado de um processo histórico-social complexo, responsável por determinadas condutas gerenciais que precisam ser compreendidas para se pensar um “novo gerente”.

Segundo Junquilha (2004), a proposta contida no Plano Diretor da Reforma do Estado pressupõe que o “administrador burocrático” é ineficiente, descomprometido e pouco atento ao usuário enquanto que o “novo gerente” é empreendedor, criativo e atento ao cliente. O Plano propõe, então, um *make up* gerencial, ou seja, novas formas de ser dos atores organizacionais, exigindo-se deles um comportamento distinto do tido como inerente aos

administradores burocráticos – vinculado a regras de impessoalidade, às hierarquias e aos procedimentos padronizados – cedendo lugar ao que o autor denomina valores empresariais, isto é, a transformação obrigatória dos atores burocráticos em atores empresariais. Entretanto, não são ditas em que condições essas mudanças vão se dar, partindo-se da premissa de que a passagem dos moldes burocráticos para o gerencial ocorre de forma homogênea e linear. Assim, repetindo procedimento recorrente desde as abordagens clássicas da administração, propostas por Taylor e Fayol, predomina apenas o pensamento cartesiano, apenas a dimensão objetiva, ou seja, abordagens que priorizam conjuntos de técnicas e ferramentas visando ao alcance da eficácia e produtividade organizacionais, em prejuízo da dimensão subjetiva, que privilegie a compreensão da ação humana e de seus significados mais complexos e profundos.

Desse modo, ainda conforme Junquilha (2004), a proposta do Plano Diretor da Reforma do Estado enquadra-se no campo da objetividade, concebendo um perfil gerencial voltado à racionalidade, à competição, ao sucesso, enfatizando um tipo ideal de gerente impregnado por uma “obsessão” pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo, um empreendedor em si mesmo e atento ao mercado. Ainda segundo esse autor, a proposta adota uma concepção errada da burocracia weberiana, alertando que não se pode negar o *ethos* na administração pública ou mesmo confundi-lo com uma das causas da ineficiência.

Na pesquisa realizada por Junquilha (2004), foram identificadas práticas sociais ancoradas na realidade cultural brasileira, compartilhada pelos gestores públicos pesquisados, permitindo a compreensão de significados dos cotidianos organizacionais vivenciados por eles, que são: a boa vizinhança, o sincretismo casa/rua, o controle cordial, a contemporização, o plantador de coco, o faz-de-conta, o manda-chuva, o dar a volta por cima. Pela análise desses resultados, vê-se que os cenários organizacionais do setor público pesquisado tendem a ser marcados por um alto grau de centralização de poder, pelo baixo nível de cooperação interna entre unidades administrativas, pela não-primazia de definição de metas, controle e cobrança de resultados organizacionais eficazes, prevalecendo o imediatismo, e pela miscigenação entre a pessoalidade e a impessoalidade no trato cotidiano.

Junquilha (2004) propõe, face aos resultados de sua pesquisa, a caracterização do chamado “gerente caboclo”, aquele que configura um hibridismo entre os tipos ideais do “burocrata weberiano” e o “novo gerente”, conforme tabela 4, a seguir:

Tabela 4. Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características.

“Administrador Burocrático”	“Gerente Caboclo”	“Novo Gerente”
A partir do tipo ideal weberiano	A partir de dados empíricos coletados na pesquisa	A partir de concepções da nova gestão pública
Cumpridor de deveres	Contemporizador	Empreendedor
Apego às regras formais	Dividido entre o “coração” e a “razão”	Atendo à competição e ao mercado
Planejador / metódico	Tendência à centralização	Criativo / adaptado a mudanças
Adepto da autoridade formal	Conjuga personalidade e impessoalidade	Apto à liderança de pessoas
Zelo pela hierarquia	Capaz de contornar excessos formais via “jeitinho”	Gosto por resultados / metas
Inflexível à informalidade	Dificuldades para observação de controles formalizados e planificação	Autônomo / flexível

Fonte: Junquilha (2004), p. 149.

Assim, o “gerente caboclo” navega socialmente entre seus pólos extremos, o “burocrata” e o “novo gerente”. Segundo Junquilha (2004), não é possível prescrever o “novo gerente” como antídoto do “burocrata”, desconhecendo-se as bases histórico-sociais que institucionalizam o cotidiano daqueles que ocupam funções gerenciais. A ação gerencial não se realiza somente por obra de mandamentos formais legais – campo da objetividade – mas, também pela sua conjugação com percepções e valores acerca do mundo que os indivíduos carregam consigo, fruto da sociedade na qual estão inseridos e que proporcionam a construção e reconstrução de culturas administrativas no seio das organizações.

Por fim, Junquilha (2004) ressalta a inexistência de pretensões de generalizações a partir do “gerente caboclo” e quer afirmar a importância de se pensar mudanças no Estado, bem como no perfil de seus gestores, visando à melhoria na prestação de serviços à comunidade. O que se quer registrar é que a possível generalização do “administrador burocrático” como nefasto ao serviço público pode ser prejudicial para o próprio repensar de novas práticas gerenciais, à medida que já se colocam, *a priori*, propostas de novos perfis e práticas que podem não fazer sentido para os atores organizacionais envolvidos, pois o ideal do “novo gerente” pode apresentar-se como descolado do mundo real e subjetivo dos atores.

Face à pesquisa realizada por Junquilha (2004) junto a gestores públicos, destaca-se também a necessidade de se conhecer quais as competências que são consideradas mais importantes pelos gestores da Câmara dos Deputados, considerada uma cultura própria da administração pública federal, e, mais especificamente, do poder legislativo. Será que o perfil do gestor da Câmara dos Deputados contempla mais características do “administrador

burocrata” ou do “novo gerente”? Será que os responsáveis pelos investimentos em capacitação gerencial têm a clara noção desse perfil?

Madureira (2005) apresenta visão da nova administração bastante semelhante aos pontos de vista anteriormente expostos. Sustenta que, na virada do século XX para o XXI, a administração pública confronta-se com um novo contexto de atuação. Por um lado, as preocupações da legalidade e da equidade na prestação de serviços à sociedade e, por outro, o imperativo da produtividade, ditado pelo setor privado, obrigando a administração a uma evolução profissional e organizacional, a fim de poder cumprir os desígnios da complexidade e responder à velocidade exponencial da mudança. Corte-Real (1999, p.108, apud MADUREIRA, 2005) destaca o fato de “as administrações serem sistemas complexos de estruturas e redes, uma constelação de organizações que interagem para resolverem problemas públicos”. Talvez por essa razão, a existência de uma lei de mercado com força cada vez maior não tenha apagado as diferenças existentes entre os setores público e privado, visto que questões como imparcialidade, justiça, igualdade de oportunidades e forte sentido moral e ético marcam prioritariamente a missão de uma administração pública que se queira isenta e qualitativa.

Colocado esse contexto da administração pública, Madureira (2005) salienta que a gestão pública deve buscar a transição de uma prática orientada para o procedimento e para a norma para uma prática com ênfase na qualidade, em resultados e, conseqüentemente, para a satisfação dos usuários. Segundo esse autor, os novos papéis a serem assumidos pelos servidores públicos devem ser considerados num nível operacional, mas, sobretudo, no nível estratégico, cada vez mais importante e ampliado em razão da volatilidade dos contornos da sociedade. O autor alerta, ainda, que a mudança cultural é fator fundamental de acompanhamento das alterações pretendidas no perfil do gestor público.

Discorrendo sobre a formação profissional dentro da proposta de reforma administrativa, Madureira (2005) defende que as ações de formação, que hoje respondem às necessidades individuais dos servidores, deverão ceder lugar a ações que visem à aquisição e ao desenvolvimento de competências necessárias à realização das tarefas profissionais. O papel da formação não se deve resumir a uma simples atualização de técnicas e conteúdos, mas privilegiar uma conversão radical de símbolos, linguagens e posturas. Assim, os novos funcionários deverão estar preparados para a gestão de grandes fluxos de informação, para a negociação com uma cada vez maior multiplicidade de atores sociais, para a decisão por

exceção, mas, sobretudo, deverão ser formados no sentido de perceber as novas definições de Estado, sociedade e administração pública, em particular.

Por fim, Madureira (2005) destaca que o gestor público deve obedecer a duas exigências fundamentais: a da eficiência, que é voltada ao âmbito interno; e a da eficácia, voltada ao externo à organização, à consecução dos resultados almejados pela sociedade.

3.3.4. Competências Organizacionais e o Papel do Gerente

Embora as competências gerenciais estejam inseridas no campo das competências individuais, observa-se que, no estudo das competências organizacionais, o gerente tem papel relevante. Nesse sentido, Le Boterf (2003) adverte que administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao gerenciamento das competências individuais de seus empregados. Denomina competência coletiva a qualidade da combinação ou da articulação das competências individuais. A competência coletiva resulta da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais e permanece na organização, apesar da partida das pessoas que detêm as competências individuais.

Ainda, de acordo com Le Boterf (2003), percebe-se nos gerentes uma preocupação crescente com a competência coletiva. Como esta competência não é tão-somente o somatório das competências individuais, cabe aos gestores promover o encadeamento das atividades e a gestão dos fluxos de informação, com a conseqüente integração dos saberes. Sendo a competência coletiva uma competência de rede, cabe aos gerentes infundir aos seus liderados que cada indivíduo precisa do outro, que os trabalhos devem ser compartilhados, que o conhecimento deve ser comunicado, que a cooperação deve ser prática comum e que o aprendizado deve ser coletivo. As competências individuais existentes numa organização podem ser copiadas, mas a competência coletiva, decorrente das combinações entre as competências individuais, é de difícil imitação e por isso deve ser desenvolvida.

Esse mesmo autor conclui que o desenvolvimento da competência coletiva não é espontâneo e supõe um gerenciamento adequado, que disponha de saberes e de competências de integração, tais como: condução de redes ou projetos transversais; condução de reuniões de síntese e de retorno de experiências; valorizar e correlacionar os potenciais individuais; desempenhar papel de mediador entre as diversas ocupações; reunir condições favoráveis à cooperação; elaborar e seguir indicadores de eficácia coletiva; apreciar e incentivar a contribuição individual ao trabalho coletivo. Tem-se, portanto, como papel fundamental do

gerente o desenvolvimento da competência coletiva, mediante a adoção de ações que promovam trabalhos conjuntos, reuniões de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento.

Outro aspecto relevante para os gerentes é a utilização de ferramentas de gestão. Em especial no serviço público, muitas vezes o gestor é acusado de não adotar posturas profissionais, prevalecendo o amadorismo. Pesquisa realizada pela empresa Bain & Company (2004) constatou o incremento de 25% (vinte e cinco por cento) na utilização de ferramentas de gestão. No Brasil, foram pesquisadas 60 (sessenta) empresas. Foram analisadas 25 (vinte e cinco) ferramentas de gestão, tendo sido apontadas como as mais utilizadas as seguintes: *Benchmarking* (84%), Planejamento Estratégico (84%), Pesquisas com Clientes (80%), Remuneração por Desempenho (76%) e Missão/Visão (73%).

Os executivos entrevistados declararam a intenção de se concentrarem no crescimento e não em corte de custos. Por isso, inclinavam-se ao uso de ferramentas de gestão que os ajudassem a se concentrar nas áreas mais promissoras e produtivas de seus negócios. Em razão deste posicionamento, Planejamento Estratégico e *Benchmarking* foram as mais utilizadas, justamente, pela tentativa de criar metas inteligentes e de identificar oportunidades. Outra ferramenta que muito cresceu em utilização foi a de Competências Essenciais, que busca justamente distinguir a organização, conferindo-lhe vantagem competitiva.

Em relação ao grau de satisfação com a utilização das ferramentas, a pesquisa realizada por Bain e Company (2004) identificou a seguinte classificação: 1- Alianças Estratégicas; 2- Planejamento Estratégico; 3- Códigos de Ética Corporativa; 4- Segmentação da Base de Clientes; 5- Remuneração por Desempenho; 6- Estratégias de Crescimento; 7- Gestão do Conhecimento.

Os pesquisadores recomendam alguns cuidados para a utilização de ferramentas de gestão, quais sejam: 1- conhecer bem a ferramenta, pois todas possuem pontos fortes e fracos; 2- privilegiar estratégias duradouras e não a “da moda”; 3- escolher a ferramenta certa; e 4 - adaptar a ferramenta a seu sistema de negócio, e não o contrário.

Essa pesquisa demonstra grande preocupação com as questões estratégicas, voltadas para o crescimento, cabendo, portanto, à realidade do setor público. A administração pública pode adotar ferramentas como, por exemplo, planejamento estratégico, *benchmarking*, Gestão do Conhecimento e outras.

Tarapanoff (2002) aborda a relevância dos sistemas de informação gerencial. Aliada ao processo decisório, com os passos de identificação, seleção e solução do problema, a informação é considerada recurso essencial. A autora destaca a necessidade de a gerência se preocupar com as mudanças ambientais e com a capacidade institucional para poder se antecipar ou reagir a essas mudanças. Ainda, a autora sugere técnicas para realização de pesquisas de mercado ou para coleta de dados externos, técnicas para conhecer a capacidade institucional e para coleta de dados que reflitam a realidade da organização e que possam analisar seu ambiente interno.

Tarapanoff (2002, p. 44), discorrendo sobre técnicas de prospecção e de acompanhamento administrativo, sustenta que essas podem ser usadas combinadas e complementarmente, levando-se em conta as características únicas do sistema em estudo. Além disso, devem ser usadas de forma continuada e consistente, na busca de uma melhor compreensão do serviço de informação como um sistema, responsável por um produto de valor agregado e de grande efeito multiplicador, que é a informação. Segundo essa autora, combinação da escolha dos métodos e técnicas deve ser definida em relação aos problemas organizacionais estudados.

3.3.5. Trabalhos Focados em Gestão Baseada em Competências

A seguir, são apresentados dois trabalhos de campo: um relacionado à gestão baseada em competências, no serviço civil inglês, e outro ao desenvolvimento de competências gerenciais, na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, em razão de a presente dissertação também objetivar o levantamento de competências em uma organização específica, a Câmara dos Deputados.

Horton (2000) analisa a aplicação de gestão de competências no serviço civil inglês e salienta que o principal problema da gestão baseada em competências consiste em identificar essas competências e construir um quadro, ou uma estrutura, a elas referente. Para tanto, percebe três caminhos: a análise de experiências bem sucedidas; o *benchmarking* de práticas relativas a competências, praticado em organizações similares; e a tentativa de predição de quais competências serão as necessárias no futuro do negócio. A autora aponta que, na Inglaterra, a adoção da gestão baseada em competências não ocorreu de forma generalizada e nem da mesma maneira, nas organizações que a adotaram.

Na pesquisa efetuada por Horton (2000), trabalharam-se competências gerenciais divididas em três grupos: Direção, Gerência e Comunicação, e Características Pessoais.

No grupo de Direção, estabeleceu-se subdivisão em três áreas: Liderança, Pensamento Estratégico e Planejamento, e Obtenção de Resultados.

Quanto ao grupo Gerência e Comunicação, as áreas de divisão foram as seguintes: Gestão de Pessoas, Comunicação e Gestão de Recursos (Financeiros e outros).

Por fim, o grupo de Características Pessoais apresentou as seguintes áreas: Efetividade Pessoal, Inteligência, Criatividade e Julgamento, e Capacidade Profissional.

Ao todo, são nove as áreas de abrangência da competência gerencial e cada uma delas subdivide-se em competências mais específicas, conforme abaixo, ressaltando que nem todas serão citadas neste trabalho:

Quanto à Liderança: 1 – Gera e assegura compromisso com uma visão clara; 2 – Inicia e gerencia mudanças no sentido de atingir os objetivos estratégicos; 3 – Inspira e mostra lealdade; 4 – Constrói e mantém um time de alta performance; 5 – Aceita desafios e responsabilidades para a equipe; 6 – Demonstra alto grau de integridade, honestidade e imparcialidade esperado dos servidores públicos.

Quanto a Pensamento Estratégico e Planejamento: 1 – Desenvolve e influencia objetivos estratégicos, antecipando demandas futuras, oportunidades e ameaças; 2 – Demonstra sensibilidade às necessidades de uma política mais abrangente e aos assuntos do departamento; 3 – Contribui efetivamente com o pensamento estratégico; 4 – Transforma os objetivos estratégicos em planos práticos; 5 – Toma decisões em tempo, mesmo em circunstâncias nebulosas.

De Obtenção de Resultados derivam as seguintes competências: 1 - Estabelece metas levando em consideração os clientes e os mantenedores; 2 – Mantém efetivas relações com os clientes e mantenedores; 3 – Organiza os processos de trabalho, observando tempo, custo e qualidade; 4 – Gerencia riscos; 5 – Monitora desempenho e incorpora as avaliações nos planejamentos futuros.

O desmembramento de Gestão de Pessoas apresenta: 1- Desenvolve assessoria para conhecer as necessidades de mudanças organizacionais; 2 – Estabelece e comunica, de forma clara, objetivos e expectativas; 3 – Delega efetivamente e na medida certa; 4 – Faz o melhor uso dos recursos e habilidades da equipe; 5 – Constrói confiança, moral alta e espírito de

equipe; 6 – Assegura compromisso com a mudança por intermédio do envolvimento da equipe.

A área de Comunicação espalha-se em: 1 – Negocia efetivamente e suporta hostilidades; 2 – É preciso e persuasivo, com habilidade oral e textual; 3 – Escuta as pessoas e é receptivo às reações; 4 – Escolhe métodos de comunicação mais adequados ao alcance dos resultados; 5 – Constrói e mantém uma efetiva rede de contatos; 6 – Desenvolve linguagem apropriada.

A Gestão de Recursos (Financeiros e Outros) preocupa-se em: 1 – Questionar práticas arraigadas e liderar iniciativas para práticas mais eficientes de uso dos recursos; 2 – Negociar os recursos sob a ótica das maiores prioridades; 3 – Utilizar informações gerenciais para o controle e o monitoramento dos recursos; 4 – Gerenciar, de forma efetiva, os contratos e as relações com os fornecedores; 5 – Demonstrar compromisso na utilização da tecnologia da informação como recurso.

A Efetividade Pessoal desmembra-se nas competências: 1 – Adapta-se rapidamente e de maneira flexível a novas demandas e a mudanças; 2 – Administra bem o próprio tempo, de forma a conhecer novas prioridades; 3 – Demonstra resistência, perseverança e confiança sob forte pressão; 4 – Demonstra compromisso com seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional; 5 – Apresenta seus pontos de vista sem medo ou constrangimento; 6 – Persiste na adoção de estratégias com energia e compromisso.

A área de Inteligência, Criatividade e Julgamento apresenta as seguintes competências: 1 - Baseia-se em tópicos principais e princípios; 2 – Demonstra forma criativa e construtiva de solução de problemas; 3 – Oferece idéias originais e com aplicação prática; 4 – Analisa com rigor dados e conceitos ambíguos; 5 – Encoraja idéias, iniciativas e inovações do grupo.

A Capacidade Profissional engloba estas competências: 1 – Adquire credibilidade e influência pela demonstração de capacidade profunda e abrangente; 2 – Assegura que a tomada de decisões é apoiada em relevantes conhecimentos técnicos; 3 – Entende e opera de forma efetiva com a estrutura governamental; 4 – Pesquisa e aplica as melhores práticas existentes em outras organizações; 5 – Aceita responsabilidade pessoal pela qualidade do trabalho.

A avaliação realizada na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA - que, embora com características diferentes da Câmara dos Deputados, também está inserida

no contexto da administração pública, devendo observar os mesmos parâmetros em relação à gestão de pessoas, como, por exemplo, a contratação de pessoas mediante realização de concurso público e a contratação de obras e serviços mediante a realização de procedimento licitatório.

Prata (2004) aponta as competências relativas aos níveis de gestão I, II e III da Embrapa. Indicaremos neste trabalho as referentes aos níveis I e II, em razão da semelhança com o grupo a ser analisado na Câmara dos Deputados. Ressalva-se, ainda, que apenas parte das competências foi enunciada, desprezando-se as mais específicas para a organização estudada, no caso, a Embrapa.

Em relação ao nível de gestão I, que abarca Diretores, Chefes de Unidade e de Departamento, Assessores e Gerente Geral, destacam-se as seguintes competências: 1 – Participa da distribuição de recursos, considerando a integração dos diversos projetos e processos da unidade; 2 – Analisa as demandas apresentadas pelas áreas sob sua supervisão, objetivando o estabelecimento de prioridades, orçamentos e prazos de projetos e processos; 3 – Estabelece padrões de atuação para a área sob sua responsabilidade, buscando o alinhamento desses às diretrizes organizacionais; 4 – Identifica tendências e oportunidades estratégicas para a empresa; 5 – Estabelece parcerias envolvendo diversas áreas da empresa; 6 – Busca o reconhecimento da empresa pela liderança tecnológica; 7 – Participa do estabelecimento da visão de futuro da empresa; 8 – Orienta profissionais e demais gestores em suas ações; 9 – Estabelece canais de comunicação na unidade, incentivando o *feedback* e a postura colaborativa em todos os níveis organizacionais; 10 – Lidera equipes multidisciplinares; 11 – Orienta e acompanha o desempenho de pessoas sob sua supervisão; 12 – Identifica tendências de mudança no ambiente de negócio da empresa; 13 – Formula diretrizes estratégicas e ações de adaptação para a empresa; 14 – Incentiva o aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade.

O nível II, composto por coordenadores técnicos e administrativos, chefe adjunto de pesquisa, gerentes adjuntos técnico e administrativo, incorpora as seguintes competências: 1 – Administra projetos e planos de ação da área sob sua responsabilidade; 2 – Estabelece padrões de atuação para a área sob sua responsabilidade, buscando o alinhamento desses às diretrizes organizacionais; 3 – Viabiliza formas de cooperação entre as diversas áreas que gerencia, permitindo ações conjuntas em assuntos de interesse comum; 4 – Incentiva equipes sob sua supervisão a inovar práticas organizacionais; 5 – Coordena equipes multidisciplinares; 6 – Orienta e acompanha o desempenho das pessoas sob sua supervisão; 7 – Estabelece metas em

conformidade com as estratégias da empresa; 8 – Avalia tendências e monitora fatores que possam interferir em sua área de atuação; 9 – Responde pela obtenção de resultados da área que gerencia; 10 – Esclarece para equipes que supervisiona os objetivos de sua área de atuação; 11 – Concilia diferentes visões para soluções de problemas na área sob sua supervisão; 12 – Incentiva o desenvolvimento de pessoas sob sua responsabilidade, propondo ações de capacitação. 13 – Dissemina novos conhecimentos relevantes para sua área; 14 – Orienta o planejamento de atividades da área ou processos sob sua supervisão, com membros da equipe.

Com o intuito de contemplar uma outra análise de âmbito internacional, pode-se citar o trabalho de Tweed et al. (2003), que propõem uma nova taxonomia das competências gerenciais necessárias à Nova Economia da Nova Zelândia. Apontam tratar-se de uma economia baseada em pequenas e médias empresas e que o sucesso das empresas nessa nova economia é bastante afetado por um fator: as pessoas certas. As pessoas são o diferencial competitivo das organizações. Concluem os autores serem as seguintes as competências gerenciais críticas para a nova economia: 1- gestão lucrativa; 2- comunicação eficaz da história e das crenças da organização; 3- gerenciamento antecipatório, com visão e pensamento de futuro; 4- gerenciamento de mudanças e compromisso; 5- gerenciamento do risco e orientação a ação; 6- gestão do conhecimento; 7- padrões mentais elevados, com controle de paradoxos e ambigüidades; 8- maturidade emocional; 9- intuição criativa.

3.3.6 A Necessidade de Análise Singular em Cada Situação

Frente a essa exposição de características, percebe-se a existência concomitante de variadas linhas de pensamento em relação às competências gerenciais e de pontos de convergência entre estas abordagens. Observa-se, ainda, que as variações decorrem, preponderantemente, da instituição ou da área que se está analisando. Assim, no presente trabalho, almejou-se a verificação das competências gerenciais que são mais mencionadas na literatura, aliada à experiência de dois levantamentos, a saber, do Serviço Civil Britânico, no nível internacional, e da Embrapa, da realidade brasileira, levando-se também em conta os aspectos peculiares à Câmara dos Deputados.

A presente pesquisa adota o entendimento de que a organização deve ser analisada considerando suas singularidades. Por essa razão, desenvolve-se um rol de competências que foi submetido à avaliação dos gestores da Câmara dos Deputados, que contemple aspectos

técnicos das funções básica de administração e características próprias da instituição, bem como de suas relações com o ambiente externo, em especial para considerar o contexto da administração pública.

Gow (2004) sustenta que um modelo de administração pública precisaria levar em consideração o modo de funcionamento do serviço público, que inclui suas maneiras de reformar as coisas, e também as relações entre o serviço público e os elementos mais importantes de seu ambiente: em primeiro lugar, as outras instituições imediatamente envolvidas na condução da coisa pública, o governo, o parlamento e o poder judiciário; em segundo lugar, atores importantes fora do aparelho do Estado, partidos políticos, grupos de interesse e os meios de comunicação de massa; e, em terceiro lugar, o público, em suas atitudes em relação ao governo de um modo geral; e, ao serviço público, em particular.

Em suas indagações e considerações sobre a existência de um modelo canadense de administração pública, Gow (2004) relata que, no Canadá, houve uma administração burocrática durante 50 anos, após 1918, e posteriormente uma administração mais híbrida, na qual se esperava que os servidores conciliassem as virtudes burocráticas da imparcialidade, probidade e legalidade com os valores gerenciais da eficiência, eficácia, flexibilidade e inovação. Não permitiram, naquele país, que o modelo gerencial fosse levado ao extremo de se tratar a administração pública simplesmente como empresa. O modelo presente no Canadá preconiza que a administração pública deve aliar o exercício das funções administrativas com a atividade política. Nesse sentido, devem estar alinhados os governantes, mais atuantes no campo decisório, com os gestores públicos, a quem compete a implementação dos projetos. Gow (2004) conclui que um modelo ideal de administração pública deve ser pragmático e também possuir forte tolerância à ambigüidade, para considerar todas as influências de seu ambiente, que, em última análise, é toda a sociedade.

Considerando que a administração pública deve contemplar diversos ângulos de visão para o melhor desempenho de suas atribuições, Gow (2004) destaca que poucos elementos são efetivamente singulares na administração pública canadense, mas sua soma a torna singular.

O entendimento apresentado no último parágrafo ampara a opção do presente trabalho de elencar competências oriundas de diversas fontes, tais como, da literatura mais voltada à iniciativa privada, de estudos em outras organizações, de fundamentos legais e políticos, de gestão pública, de aspectos peculiares à Câmara dos Deputados. Pretende-se, assim, a

verificação das competências que os gestores da Casa precisam ter para, sem diferenciar de forma consistente do já praticado no mercado e relatado na doutrina, caracterizar, por seu somatório, a singularidade que se aplica à gestão na Câmara dos Deputados.

Apresenta-se, no Apêndice A (p. 116) deste trabalho, quadro com as competências que, selecionadas na literatura e em pesquisas em outras organizações, constaram da versão preliminar do questionário de pesquisa, que foi aplicado a grupo de ex-gestores da Câmara dos Deputados. Observa-se que também estão, neste Apêndice A (p. 116), as competências extraídas da análise documental, em especial na Constituição Federal e no Banco de Talentos da Câmara. Neste apêndice, são indicadas, ainda, algumas fontes que amparam ou justificam a inclusão de cada competência, com base em dois parâmetros: 1- aquelas que são específicas e caracterizadoras da forma de gestão na Câmara e que, portanto, não podem faltar ao estudo de um caso específico; e 2- as que são coincidentes nos diversos textos e documentos analisados, caracterizadoras, portanto, da predominância de suas importâncias.

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Seguindo a proposta de Richardson (1999) e Vergara (1998), a presente pesquisa é descritiva, visto que pretende descrever um fenômeno, mediante exposição de dados. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é documental, bibliográfica e de campo. A pesquisa é realizada por intermédio de etapa qualitativa, de análise documental e questionamento via e-mail, e de etapa quantitativa, mediante *survey*, aplicação de questionário. Trata-se, ainda, de um estudo que analisa o fenômeno ocorrente em uma instituição específica: a Câmara dos Deputados. Por fim, é uma pesquisa aplicada, com caráter prático, tendo em vista que poderá subsidiar futuras ações da Administração da Câmara dos Deputados dirigidas à solução de necessidades específicas.

A pesquisa foi realizada em três etapas: a) Pesquisa Documental – realizada nos documentos da instituição que se reportam a competências gerenciais. b) Envio de Questionários, via e-mail, a ex-gestores da Câmara dos Deputados, com o objetivo de confirmar a adequação das competências levantadas na literatura e na pesquisa documental, bem como para efetuar a validação semântica do questionário, no sentido de identificar se estavam claras todas as definições; c) Aplicação de Questionário com as competências gerenciais indicadas e campo para informações relativas a dados sociodemográficos dos respondentes.

4.1.1. Pesquisa Documental

A primeira etapa, de pesquisa documental, consistiu na verificação das competências gerenciais observadas na Câmara dos Deputados. A análise preliminar das competências gerenciais requeridas aos gestores da Câmara dos Deputados contemplou os documentos internos que se referem ao tema e o relato escrito de servidores da Casa com experiência em gestão.

Como ponto de partida, foram consideradas as disposições constitucionais, visto que a Carta Magna rege a vida de todos os cidadãos brasileiros e, com mais rigor, os procedimentos permitidos aos servidores públicos. Nesse sentido, a Lei Maior dedica parte de seu texto à Administração Pública e estipula, no *caput* do art. 37, quais são os princípios que devem reger

a atuação dos administradores públicos, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por certo, os princípios determinados pela Constituição repercutirão em competências que devem ser desenvolvidas pelos servidores públicos para que não incorram no cometimento de crimes contra a administração pública. Nesse sentido, é válido observar que o princípio da eficiência não constava da redação original da atual Constituição, tendo sido incluído somente dez anos após sua promulgação, por intermédio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, publicada no Diário Oficial da União de 5/5/98. Dos cinco princípios norteadores da administração pública, o da eficiência apresenta estreita vinculação com a melhor forma de execução e, conseqüentemente, com a obtenção de resultados. Para ser eficiente, convém ao servidor público desenvolver as competências requeridas pela melhor gestão. Outra análise necessária é a de que a obrigação de zelar pela melhor administração dos recursos públicos recai sobre os ocupantes dos cargos em nível hierárquico superior, ou seja, sobre os gestores públicos. São os gestores os diretamente responsabilizados por eventuais impropriedades no manuseio da máquina estatal.

Assim, os princípios constantes do *caput* do art. 37 da Lei Maior devem ser rigorosamente observados pelos gestores públicos e, de forma ainda mais exemplar, pelos gestores da Câmara dos Deputados, visto que a referida Câmara é órgão legislador e fiscalizador do fiel cumprimento das leis. Pelo exposto, tem-se que as primeiras competências peculiares aos gestores da Câmara dos Deputados são aquelas decorrentes de quatro princípios basilares da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. O princípio da eficiência foi contemplado na pesquisa diluído em diversas competências extraídas da literatura, que é mais voltada à iniciativa privada e, portanto, tem a eficiência embutida em diversas ações. Faz-se importante observar, nesse sentido, que o princípio da eficiência foi incluído no texto constitucional em 1998, pouco tempo depois do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, do qual um dos objetivos era justamente trazer para a gestão pública princípios do setor privado.

Na Câmara dos Deputados, há um banco de dados, chamado Banco de Talentos, onde são coletadas as visões dos próprios empregados sobre as competências requeridas pela organização, sendo várias delas aplicadas aos que ocupam funções gerenciais, quais sejam: 1 – Capacidade de trabalhar sob pressão; 2 – Comprometimento com a instituição; 3 – Comunicação, com capacidade de expressar-se de forma clara e precisa, argumentar com coerência, ouvir e compreender as idéias dos outros; 4 – Criatividade; 5 – Empreendedorismo, tido como a capacidade de identificar oportunidades de ação, de iniciar e executar projetos

com disposição para correr riscos, influenciar o rumo dos acontecimentos e sugerir soluções; 6 – Capacidade de trabalhar em equipe; 7 – Flexibilidade, como capacidade de adaptação às mudanças; 8 – Foco em resultados, com estabelecimento de objetivos; 9 – Liderança; 10 – Negociação, demonstrando capacidade de intermediar pontos de vista diferentes; 11 – Planejamento e Organização, com estabelecimento de prioridades; 12 – Relacionamento interpessoal; 13 – Resolução de problemas, por intermédio da capacidade de levantar alternativas de soluções diante dos problemas, levando em conta os valores da organização, custos e recursos; 14 – Tomada de decisão, de forma técnica e imparcial; 15 – Visão organizacional, apresentando domínio da estrutura, do funcionamento, das diretrizes e das políticas da organização.

As competências gerenciais observadas na pesquisa documental na Câmara dos Deputados foram agregadas às constantes do levantamento bibliográfico, gerando o quadro de competências, constante do Apêndice A (p. 116). A partir desse quadro, foi elaborada a versão preliminar do questionário de pesquisa, que foi submetido a um grupo de ex-gestores da Casa. A sua carta de apresentação consta do Apêndice B (p. 118) e o questionário, do Apêndice C (p. 119).

4.1.2 Levantamento junto a ex-gestores da Câmara dos Deputados

Para contemplar a percepção dos servidores com experiência em gestão na Câmara dos Deputados, foram realizadas entrevistas eletrônicas com nove ex-ocupantes de funções comissionadas de 07 a 10, grupo com as mesmas características, portanto, da população que foi posteriormente pesquisada.

Foram enviados o questionário e a carta de sua apresentação a doze ex-gestores, cuja relação de funções exercidas consta do Anexo B (p. 134). Vale observar que o nível das funções ocupadas por esses ex-gestores varia de FC 07 a FC 09, mantendo a semelhança com a população a ser pesquisada. Somente não foi inserido na amostra de ex-gestores servidores que tenham ocupado função de nível FC 10, visto que são apenas duas existentes na Câmara dos Deputados, a saber, a de Diretor-Geral e a de Secretário-Geral da Mesa, contando seus atuais ocupantes respectivamente com 5 e 10 anos de exercício, estando seus antecessores já aposentados.

Foi solicitado aos ex-gestores que respondessem ao questionário, indicando a importância de cada competência para o desempenho da função gerencial na Câmara dos

Deputados e o domínio individual que possuíam em relação a cada uma delas. Além disso, foi-lhes solicitada a indicação de quaisquer dificuldades quanto ao entendimento da descrição de cada competência apresentada, cabendo, assim, sugestões de alteração de redação, a fim de tornar mais compreensíveis as definições e, por conseqüência, tornar mais fidedignas as respostas. Por fim, foi-lhes requerida a indicação de supressão de alguma competência que, porventura, considerassem alheia ao campo de gestão na Câmara dos Deputados, bem como a inclusão de alguma competência gerencial que, não tendo sido indicada no questionário, fosse importante aos gestores da Casa. Nos Apêndices B (p. 118) e C (p. 119) estão a carta de apresentação e o questionário encaminhados aos ex-gestores.

Foram respondidos nove e-mails, com sugestões de alteração na redação de competências apresentadas no questionário, todas no sentido de evitar dúvida no entendimento do leitor, e a de inclusão de três novas competências.

As sugestões relativas a alteração de redação apresentadas foram analisadas e submetidas à consideração do professor orientador, com manifestação pela aceitação de algumas e com as explicações para o não acatamento de outras. Como resultado dessa análise, foram efetuadas algumas mudanças nas redações. Com relação à inclusão de novas competências, três foram sugeridas: 1) “Ser capaz de desenvolver uma equipe unida e um ambiente de trabalho agradável”; 2) “Capacidade de defender independência frente ingerência política nociva à instituição e prerrogativas profissionais”; e 3) “Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua coordenação”. A terceira competência sugerida foi incluída na versão final do questionário de pesquisa. A primeira não foi incluída em virtude de seu conteúdo de constar, ainda que diluído, de outras competências contidas no questionário. A segunda não foi acatada por trazer conceitos não diretamente relacionados ao campo do conhecimento objeto da pesquisa e, também, por possuir termos de interpretação muito variável para cada leitor, como, por exemplo, a qualificação do que seja “ingerência política nociva”.

Por fim, ainda nessa etapa, após as alterações decorrentes das sugestões apontadas pelos ex-gestores, o questionário foi enviado a cinco servidores da Casa, sendo-lhes solicitado o preenchimento. Nessa fase, o objetivo foi testar a parte técnica, isto é, o envio do questionário por e-mail, o link para o questionário, o entendimento pelos respondentes das descrições das competências e do que lhes estava sendo solicitado, a resposta eletrônica, o recebimento dos dados e a transferência dos mesmos para uma planilha em Excel. A intenção era evitar que, quando do envio final dos questionários aos gestores, houvesse a ocorrência de

problemas técnicos que pudessem causar a perda de dados ou a necessidade de novo preenchimento pelos respondentes, o que certamente prejudicaria o resultado final da pesquisa. Nesse teste, não foram encontrados quaisquer problemas, seja no preenchimento do questionário, seja na recepção e no tratamento dos dados. Assim, o banco foi limpo, com a exclusão desses dados de teste, para fins de envio da versão final do questionário aos 171 gestores da Câmara dos Deputados.

4.1.3. Aplicação de Questionário

Constam dos Apêndices D (p. 121) e E (p. 122), respectivamente, a carta de apresentação e a versão final do questionário enviado aos gestores da Casa.

Tendo em vista o interesse da Câmara dos Deputados pela pesquisa, que, conforme já exposto, pode cooperar com a melhor aplicação de recursos em programas de capacitação e desenvolvimento dos gestores da Casa, o questionário foi enviado pela Diretoria de Recursos Humanos, sendo assinada a carta de apresentação por seu Diretor. Esta carta explica tratar-se de uma dissertação de mestrado, sem identificar, todavia, o nome do pesquisador. Esse procedimento vai ao encontro do princípio constitucional da impessoalidade, já exposto neste trabalho como um dos norteadores das ações do administrador público. Assim, o objetivo foi o de conferir à pesquisa um caráter institucional.

Do questionário constaram, além das competências descritas como necessárias aos gestores da Câmara dos Deputados, campos para indicação de dados sociodemográficos, convenientes à elaboração do perfil dos respondentes.

4.2 População

A população objeto da pesquisa são os gestores da Câmara dos Deputados nos níveis estratégico e tático, em razão de o processo decisório estar concentrado nestes dois níveis de gestão da Administração da Casa. O nível estratégico é composto por servidores ocupantes das funções comissionadas dos níveis 10, 09 e 08 da estrutura organizacional da Casa, abrangendo atribuições de Diretores de Departamentos, Centros, Diretorias e Secretarias, Chefes de Gabinete, do Secretário-Geral da Mesa e do Diretor-Geral. O nível tático é constituído de servidores ocupantes de funções comissionadas de nível 07, com atribuições de Diretor de Coordenação e Secretário de Comissão.

Computando os servidores dos dois níveis, estratégico e tático, tem-se o total de 171 funcionários, conforme consta da relação apresentada no Anexo C (p. 135). Buscou-se o alcance das opiniões de todos esses servidores, caracterizando-se, portanto, a pesquisa como censitária.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu mediante três instrumentos: documentos da Câmara dos Deputados, quando do levantamento inicial de dados; *e-mail* do questionamento prévio realizado junto a ex-gestores da Casa; questionário final, enviado a todos os gestores da Câmara dos Deputados, ocupantes de funções comissionadas de níveis estratégico e tático.

O questionário final foi elaborado a partir do levantamento das competências gerenciais que são apontadas na literatura e em documentos referentes às atividades de gestão na Câmara dos Deputados. Relacionadas as competências gerenciais, foram as mesmas submetidas a nove servidores que já ocuparam funções gerenciais na Câmara dos Deputados e que, portanto, conhecem bem o funcionamento da organização. Apresentou-se a esses servidores solicitação no sentido de que validassem as competências apontadas como gerenciais, bem como indicassem competências não observadas.

As competências que foram apresentadas a este grupo de nove servidores foram as inseridas no questionário preliminar, constante do Apêndice C (p. 119). Foi-lhes solicitada a validação tanto da parte semântica, conferindo se os itens estavam claros e precisos, quanto da parte relativa à aplicabilidade das competências à realidade da Câmara dos Deputados. A partir da validação das competências apresentadas e da sugestão de outras competências, efetuou-se a elaboração final do questionário que foi submetido aos 171 gestores dos níveis estratégico e tático da Administração da Câmara dos Deputados.

Além das competências gerenciais, foi providenciada, também, a inclusão no questionário de dados sociodemográficos, na intenção de estabelecimento de relações relevantes ao adequado conhecimento e gestão do grupo sob análise.

4.4 Procedimento de Coleta de Dados

Os dados da primeira etapa foram coletados mediante análise de documentos. Na segunda etapa, o procedimento adotado foi o envio de *e-mails* individuais aos ex-gestores selecionados.

Os dados da terceira etapa da pesquisa foram coletados por meio eletrônico mediante o envio, pela rede interna (*intranet*) da Câmara dos Deputados, de e-mail aos 171 gestores da Câmara dos Deputados, no qual continha o texto da carta de apresentação da pesquisa. Neste *e-mail*, havia um *link* para o questionário propriamente dito. Foram enviados *e-mails* aos participantes com o acesso ao questionário eletrônico diretamente na página específica, sem identificação do respondente. As informações relativas às respostas quanto à classificação das competências foram automaticamente transferidas a um banco de dados. Foi preservado o sigilo quanto aos nomes dos respondentes, deixando-se isso bastante claro desde o início do processo, com menção específica a esse anonimato na carta de apresentação. No tocante ao sigilo, como a Câmara dos Deputados adotou a pesquisa, tendo, inclusive, o *e-mail* sido enviado pela Diretoria de Recursos Humanos, foi esta quem assegurou o sigilo aos respondentes, informando que o Centro de Informática (CENIN) garantia o sigilo quanto aos nomes dos respondentes, providenciando a imediata transferência das respostas para o banco de dados. Com certeza, conferiu maior tranquilidade ao respondente o fato de o sigilo ser assegurado não apenas pelo pesquisador, mas pela própria organização.

Embora o ideal fosse que todos os gestores respondessem ao questionário, sabe-se que o índice de retorno de respostas a questionários de pesquisa é sempre muito baixo, sendo considerada excelente a obtenção de um percentual de 50%. No presente caso, a dificuldade era maior ainda porque foi garantido sigilo absoluto aos gestores, não somente quanto ao teor de suas respostas, mas, também, pela adoção de sistema que impossibilitasse, inclusive, o conhecimento de quais gestores já haviam respondido à pesquisa. Esse sigilo, que aumenta a qualidade das respostas por deixar o respondente totalmente à vontade para expressar suas opiniões, prejudica a quantidade de respostas, visto impossibilitar a cobrança individualizada, ou seja, a insistência mais direta e objetiva para com aqueles gestores que porventura ainda não tivessem respondido ao questionário. Em consequência, os procedimentos de novo envio do questionário e o reforço do apelo no sentido de que o respondessem foi sempre endereçado a toda a população da pesquisa, ressalvando-se, no caso, que os que já houvessem respondido não deveriam tornar a fazê-lo.

Ao final da pesquisa, obteve-se um índice de retorno de 67,84%, ou seja, 116 respostas em uma população de 171 gestores. Para tanto, a Diretoria de Recursos Humanos precisou enviar o *e-mail* com a carta de apresentação e o acesso ao questionário por 4 vezes. O primeiro *e-mail* foi enviado 1º/12/2005, com retorno de 41 respostas até o dia seguinte, 2/12. Após esse bom índice inicial, o número de respostas foi caindo, de forma de que nos dias 14 e

15 de dezembro houve apenas 2 respostas, uma em cada dia, e o total era de 73 questionários respondidos. Então, em 16/12/2005, fez-se um novo envio do e-mail. Embora o período não fosse propício, em razão de festas natalinas e férias de vários servidores, a pesquisa não podia aguardar. No próprio dia 16/12 houve 12 respostas, mas, já a partir do dia seguinte, voltou-se para 1 ou 2 respostas por dia, de forma que em 02/01/2006 o total de retornos era de 91. No dia 03/01/2006 foi enviado o terceiro e-mail, mas o retorno foi muito baixo, tendo em vista o recesso do Congresso Nacional, que repercutiu na ausência de muitos gestores, especialmente daqueles que trabalham na área legislativa.

A partir desse terceiro envio, foram realizados contatos telefônico e eletrônico com gestores que conhecia e solicitou apoio no sentido de que respondessem à pesquisa e que solicitassem a outros gestores conhecidos que também o fizessem. No caso, este trabalho teve que ser feito de forma aleatória, tendo em vista o sigilo quanto a quem já havia respondido. Alguns disseram que estavam retornando de férias e que responderiam e outros informaram que já haviam respondido ao questionário, mas que conversariam com outros colegas de seu departamento. Outras providências adotadas foram a menção sobre a pesquisa em algumas reuniões de diretoria, solicitando que respondessem, e os contatos feitos pela Direção-Geral da Casa no mesmo sentido. Por fim, em 16/01/2006, sendo findo o recesso parlamentar, foi efetuada a quarta remessa do e-mail, o que redundou em cerca de mais 15 respostas, atingindo-se, então, o total de 116 respondentes, que é considerado bastante satisfatório em se considerando uma população de 171 pessoas. Encerrou-se, assim, a fase de coleta de dados.

O Centro de Informática da Câmara dos Deputados tabulou os dados, fornecendo-os ao pesquisador em planilha Excel, sem qualquer possibilidade de identificação dos respondentes, conforme assegurado aos participantes da pesquisa.

4.5 Análise dos Dados

Os dados foram transferidos da planilha eletrônica Microsoft Excel para o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), programa no qual os dados foram tratados. Após a tabulação dos dados, foi feita uma análise estatística descritiva das características verificadas nos itens do instrumento e análise descritiva das características demográficas e funcionais dos respondentes, com o objetivo de estabelecer comparações entre os subgrupos estabelecidos e alcançar a confrontação dos dados levantados na pesquisa com a teoria constante da revisão literária.

Para fins de análise quanto às melhores opções de investimento em capacitação ou desenvolvimento de pessoal, adotou-se fórmula proposta por Borges Andrade e Lima (1983) e Castro e Borges-Andrade (2004), que, conjugando as avaliações dos gestores em relação tanto à importância da competência para a organização quanto ao domínio que possuem da mesma, culmina com a definição do chamado IPT (Índice de Prioridade de Treinamento). Segundo Borges-Andrade e Lima (1983) e Castro e Borges-Andrade (2004), com base no IPT é possível mapear os pontos a serem alvos de treinamento e com esse mapeamento ficam mais nítidas as prioridades e como, quando e onde investir. Em relação às prioridades de capacitação foram feitas análises descritivas, análise fatorial e análise de regressão.

O banco de dados foi primeiramente analisado por meio de análises de frequências e distribuições, em busca de dados omissos e de casos extremos. Com relação aos dados omissos, observou-se que o item 26, tanto em importância quanto em domínio, apresentou 8,6% de omissões, o que equivale a 10 participantes não o terem respondido. Essa informação pode sugerir algum problema na coleta de dados, mas não há como saber ao certo o que houve, tendo em vista que a coleta foi realizada pela Intranet. Apesar dessa ser a única variável com mais de 5% de dados omissos, optou-se por mantê-la nas análises pelo fato do instrumento ter apenas 26 itens em sua totalidade e, em consequência, a sua exclusão poder comprometer os dados.

Observou-se a existência de 26 casos com dados omissos distribuídos aleatoriamente, que foram mantidos porque, inicialmente, não comprometeriam as análises fatoriais (análise *pairwise*). Três casos com dados omissos sistematicamente distribuídos foram encontrados na análise, mas também foram mantidos por não afetarem a análise fatorial a ser realizada no estudo. Foi escolhido apenas observar casos extremos multivariados após o cálculo do escore fatorial advindo da análise fatorial.

As análises dos dados permitiram identificar: a) hierarquia da Importância e do Domínio de cada competência estudada, pelo cálculo da Prioridade de treinamento de cada competência incluída no questionário; b) as prioridades de desenvolvimento de competência e a hierarquização dessas prioridades, pela análise fatorial da Prioridade, pela comparação das médias de prioridade de treinamento de competências dos grupos baseados nos dados sociodemográficos da amostra e pela regressão *stepwise* para identificar dados sociodemográficos responsáveis em explicar as prioridades de desenvolvimento.

Embora se tenha optado pela elaboração de análise fatorial apenas da prioridade de capacitação, seria também possível a análise fatorial da importância e do domínio, o que demonstra a validade do instrumento de pesquisa.

No tocante à importância, o tamanho da amostra não atendeu ao critério de 10 participantes para cada item, entretanto o KMO da matriz correlacional foi de 0,84, o que é considerado meritório. Já o determinante foi de 0,0000000131 indicando a existência de mais de um fator. Pelo critério de auto-valores, haveria o máximo de 6 fatores e, de acordo com o *scree plot*, até 8 fatores.

Quanto ao domínio, a análise dos Componentes Principais mostrou que a matriz era fatorizável, pois se observou que o KMO foi de 0,84. Já o determinante foi de 0,000000251, indicando a existência de mais de um fator. O critério dos Auto-valores (K-1) sugeriu a existência de até 5 fatores. O *Scree Plot* apontou a existência de até 3 fatores.

4.6 Limitações do Estudo

A pesquisa apresentou um corte transversal. Assim, reflete o entendimento dos gestores da Câmara dos Deputados num determinado momento, isto é, com reflexos de uma determinada composição da Mesa Diretora. O ideal seria uma análise longitudinal, que abarcasse a gestão em duas ou três Mesas Diretoras, inclusive com mudança de legislatura, que é um período de 4 (quatro) anos, coincidente com o mandato de deputado federal. Desta forma, o estudo contemplaria mudanças da composição parlamentar da Casa, e obviamente do Plenário, órgão máximo de administração da Casa, de Mesas Diretoras e também de gestores.

Apenas para se ter uma idéia, dentro do cronograma do desenvolvimento da presente pesquisa, a Câmara dos Deputados teve três Presidentes, de três partidos diferentes, de três estados da federação também diversos. A Administração da Câmara é influenciada pelo estilo de liderança de cada Presidente, por sua forma de organização, por seus projetos institucionais, por sua trajetória política, o que, em consequência, poderá requerer alterações na importância e no nível de domínio das competências gerenciais. Sinaliza-se, portanto, no sentido de que o ideal seja a realização de uma pesquisa em período de tempo que abranja algumas alterações na composição da Casa e, em especial, da Mesa Diretora.

Outra limitação verificada na realização da pesquisa foi a grande dificuldade para a obtenção das respostas dos gestores, agravada pelo sigilo dos respondentes. Para a concessão de maior conforto aos pesquisados, foi assegurado aos gestores que não haveria qualquer

possibilidade de identificação do nome dos gestores que respondessem a pesquisa. Para tanto, as respostas eram imediatamente transferidas para o banco de dados. Esse procedimento, essencial para conferir confiabilidade à pesquisa, inviabiliza, todavia, o contato direto com aqueles que ainda não tenham respondido ao questionário. Logo, sempre que se efetivou novo envio do questionário, fez-se para toda a população, ressaltando que quem já tivesse respondido deveria desconsiderar aquela nova mensagem. Por certo, caso fosse possível relacionar apenas os que não tivessem respondido, seria muito mais eficaz um contato telefônico. Poder-se-ia, dessa forma, atingir um número significativamente maior de respondentes.

Na fase inicial, de elaboração do questionário, verifica-se a limitação de não ter havido uma validação por juízes, o que seria ideal. Porém, essa validação não foi realizada em razão das competências terem sido extraídas do referencial teórico sobre o tema e do Banco de Talentos da própria organização pesquisada, o que embuti uma validação natural.

Ainda no período inicial do presente trabalho, atentou-se para a limitação advinda do fato do autor ser servidor da própria organização pesquisada e que essa condição poderia induzir a adoção de viés na pesquisa. Para evitar a influência desse fato, decidiu-se pela não adoção de premissas e pressupostos.

Deve-se citar, ainda, que a pesquisa contempla apenas a visão dos próprios gestores. Seria conveniente que também respondessem ao questionário alguns parlamentares e parte dos servidores subordinados a esses gestores, apresentando outras visões sobre a importância das competências gerenciais na Câmara dos Deputados e sobre o domínio que os gestores da Casa apresentam sobre as mesmas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Análise dos Dados Sociodemográficos

5.1.1 Cargo Efetivo

A carreira na Câmara dos Deputados é composta de uma divisão básica em dois cargos, quais sejam: Técnico Legislativo e Analista Legislativo. Para o primeiro é exigida escolaridade mínima de curso de ensino médio (antigo 2º grau) completo. Para o segundo cargo, de Analista Legislativo, exige-se o diploma de graduação em nível superior. Verifica-se na pesquisa que 37,1% dos respondentes ocupam cargo de Técnico Legislativo e 62,9% ocupam o de Analista Legislativo, de nível superior.

É elevado o número de gestores ocupantes de cargo efetivo de nível médio, mas que pode ser explicado por duas principais razões: em primeiro lugar, pela concorrência nos concursos públicos para a Câmara dos Deputados e, em segundo lugar, pela impossibilidade de ascensão funcional mediante processo seletivo interno. Em decorrência da alta concorrência, com certames com cerca de 1.000 candidatos para cada vaga oferecida, mesmo quando o cargo exige apenas a conclusão do ensino médio, a quase totalidade dos que são aprovados dentro do número de vagas já possui o curso superior completo, muitas vezes com curso de especialização ou mestrado. Quanto à impossibilidade de ascensão funcional por intermédio de processo seletivo interno, mesmo que esses servidores ocupantes de cargo efetivo de nível médio possuam diploma de graduação em nível superior e apresentem excelente desempenho profissional, somente poderão galgar ao cargo efetivo de Analista Legislativo se aprovados em outro concurso público. A convergência desses fatores justifica o fato de muitos gestores ocuparem cargo efetivo de nível médio. Na verdade, o fato de 37,1% ocuparem cargo efetivo de Técnico Legislativo, de nível médio, não significa que a Câmara dos Deputados tem elevado a funções comissionadas de alto nível servidores sem qualificação acadêmica compatível, conforme se verifica a seguir, pelo nível de escolaridade dos referidos gestores.

5.1.2 Escolaridade

Com relação ao nível de escolaridade, considerando-se apenas o patamar já concluído, obteve-se o constante da Tabela 5:

Tabela 5 – Escolaridade dos gestores respondentes

Nível de Escolaridade	Quantidade de Gestores	Percentual
Ensino Médio	02	1,70%
Graduação em Nível Superior	29	25,0%
Pós-Graduação – Especialização	67	57,8%
Pós-Graduação – Mestrado	16	13,8%
Pós-Graduação – Doutorado	01	0,85%
Omisso – Não Respondeu	01	0,85%

Fonte: dados da pesquisa

Tem-se um número bastante reduzido de gestores que possuem apenas o ensino médio, correspondente a 1,70% do total, o que contrasta significativamente com os 37,1% que ocupam cargo efetivo de nível médio, conforme exposto no subitem anterior. Esses dados sugerem que, embora ocupantes de cargo efetivo de nível médio, esses gestores possuem a necessária qualificação acadêmica para o desempenho das funções comissionadas que ocupam. O problema está, na verdade, no fato de ocuparem um cargo efetivo aquém de suas habilitações acadêmicas e profissionais.

A Tabela 5, acima, indica que a maioria dos gestores (57,8%) possuem pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização. Tal fato pode ser explicado pelo recente investimento da Câmara dos Deputados na realização de cursos em nível de especialização realizados com turmas compostas exclusivamente por gestores da Câmara dos Deputados, grande parte deles ocupantes de funções comissionadas nos níveis abrangidos pela presente pesquisa. Nessa modalidade, foram realizadas, desde 2001, quatro turmas em parceria com a Universidade de Brasília – UnB e uma turma com a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Esses cursos são realizados sem custo para os alunos e parcialmente em horário coincidente com o de trabalho, tornando-se uma oportunidade para o desenvolvimento do servidor. Assim, o elevado número de gestores com cursos em nível de especialização parece sugerir o acerto da política adotada pela Câmara dos Deputados.

Por outro lado, o baixo número de gestores com cursos em nível de mestrado e doutorado indica a dificuldade de compatibilizar a realização de curso que exige grande dedicação com o desempenho normal das atividades profissionais, sobretudo para ocupantes de funções gerenciais, que exigem intensa dedicação. Percebe-se, daí, a necessidade da adoção de alguma ação pela Administração da Câmara, de forma que, a exemplo do ocorrido

em relação ao nível de Especialização, demonstre o interesse da Casa pela realização de cursos de mestrado e doutorado pelos servidores da Casa, sobretudo porque ainda se percebe, no serviço público, em geral, certa rejeição em relação aos servidores que se licenciam por longos períodos para a realização de cursos, sendo estes últimos taxados como descomprometidos para com a organização em que trabalham.

5.1.3 Tempo no Cargo Efetivo

Em relação ao tempo de exercício no cargo efetivo, chegou-se ao seguinte resultado, mostrado na tabela 6, abaixo:

Tabela 6 – Tempo dos gestores respondentes no cargo efetivo

Tempo no Cargo Efetivo	Quantidade de Servidores	Percentual
Até 03 anos	02	1,7%
De 03 a 05 anos	03	2,6%
De 06 a 10 anos	16	13,8%
De 11 a 20 anos	50	43,1%
21 anos ou mais	44	37,9%
Omisso – Não Respondeu	01	0,9%

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que o índice de *turnover* em relação aos gestores da Câmara dos Deputados pode ser considerado baixo. A grande maioria, 81% dos gestores, conta com mais de 11 anos no cargo efetivo. Tal fato sugere que, em relação à iniciativa privada, a maior estabilidade oferecida pelo serviço público tem sido um diferencial importante para a permanência dos servidores na Câmara dos Deputados. Em comparação com os demais órgãos do serviço público, que são concorrentes diretos da Câmara dos Deputados na captação e retenção dos melhores profissionais disponíveis no mercado, o alto índice de permanência dos gestores na Casa indica que têm sido pagos salários competitivos e oferecidas perspectivas de realização profissional.

A longa jornada profissional dos gestores na organização favorece a realização de projetos de longo prazo e também a capacitação profissional mais sólida, com o investimento em cursos de médio ou longo prazo, tais como o programa de cursos em nível de especialização, tendo em vista ser baixo o risco de perda do investimento realizado em razão da evasão do aluno, logo após a conclusão do curso.

5.1.4 Tempo na Função Comissionada Atual

Ao apresentar o quadro de tempo na função comissionada atual, convém ressaltar que esse tempo pode ter sido precedido de outro em uma função imediatamente inferior, fato que não foi contemplado por essa pesquisa. Eis a distribuição com relação ao tempo na função atual, apresentado na tabela 7, abaixo:

Tabela 7 – Tempo dos gestores respondentes na função comissionada atual

Tempo na Função Comissionada Atual	Quantidade de Servidores	Percentual
Menos de 01 ano	30	25,9%
Entre 01 e 02 anos	09	7,8%
Entre 02 e 05 anos	42	36,2%
Entre 05 e 10 anos	20	17,2%
Mais de 10 anos	15	12,9%

Fonte: dados da pesquisa

Foram detectados, aqui, tempos bem inferiores ao de exercício no cargo efetivo. Além de ser natural a permanência por menos tempo em cargos em comissão, esses números refletem o fato de, na Câmara dos Deputados, serem as funções de confiança, tanto de direção ou chefia quanto de assessoramento ou assistência, o instrumento de valorização dos servidores mais eficientes e dedicados ao trabalho. Nesse sentido, por ser difícil a demissão de um servidor de seu cargo efetivo e, conforme já visto, também sua ascensão na carreira relativa ao cargo efetivo, as designações ou dispensas das funções comissionadas ou dos cargos em comissão tornaram-se o instrumento por intermédio do qual os gerentes de uma organização pública valorizam ou punem seus funcionários.

De toda forma, é bastante razoável o tempo de permanência dos gestores nas funções comissionadas. 66,3%, ou seja, 2/3 dos gestores da Câmara dos Deputados estão na atual função comissionada há mais de 02 anos, tempo que é suficiente para a implementação de um planejamento de médio prazo. Dessa forma, sugerem os números que os gestores da Câmara dos Deputados contam com a expectativa de permanência no cargo por tempo suficiente para a implementação de seu estilo gerencial e de projetos de sua concepção.

Há, por outro lado, expressivo número de gestores com menos de um ano na função comissionada. Tal fato, talvez, possa decorrer da época em que foi realizada a pesquisa. No ano de 2005, houve alterações na Mesa Diretora da Câmara dos Deputados, em consequência

das substituições de três Presidentes nesse mesmo ano. É natural que, em decorrência da mudança do Presidente da organização, haja alterações no corpo de diretores da Casa. Assim, é razoável que o número de gestores com menos de um ano na função comissionada esteja alto.

5.1.5 Faixa Etária

Os 116 gestores da Câmara que responderam à presente pesquisa encontram-se nas faixas etárias mostradas na tabela 8 abaixo:

Tabela 8 – Faixa etária dos gestores respondentes

Faixa Etária	Quantidade de Gestores	Percentual
De 26 a 30 anos	01	0,9%
De 31 a 35 anos	08	5,2%
De 36 a 40 anos	36	31,0%
41 anos ou mais	73	62,9%

Fonte: dados da pesquisa

A maior parte dos gestores possui idade superior a 40 anos. Considerando que a idade mínima para ingresso no serviço público é de 18 anos e que a idade média para alcançar o direito à aposentadoria é de 62 anos, pode-se dizer que os gestores estão na metade de sua provável trajetória profissional na Câmara dos Deputados e, portanto, com uma bagagem profissional adequada ao desempenho das competências gerenciais.

5.1.6 Sexo

A distribuição dos gestores da Câmara dos Deputados quanto ao gênero está assim caracterizada, na tabela 9, abaixo:

Tabela 9 – Sexo dos gestores respondentes

Sexo	Quantidade de Servidores	Percentual
Masculino	86	74,1%
Feminino	29	25,0%
Omisso – Não Respondeu	01	0,9%

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se uma preponderância de gestores do sexo masculino, correspondendo a quase 3/4 (três quartos) do total. Apresenta-se baixo o número de representantes do sexo feminino no corpo gerencial da Câmara dos Deputados, desproporcional à distribuição verificada no total de servidores ocupantes de cargo efetivo. De 3580 ocupantes de cargo efetivo, 1945 são homens e 1635 são mulheres, o que corresponde a 45,67%. Assim, vê-se que as mulheres não ocupam funções gerenciais na mesma proporção que detêm cargos efetivos, o que sinaliza para um provável aumento da participação feminina no corpo gerencial da Casa nos próximos anos.

5.2 Análises Descritivas

5.2.1 Competências Gerenciais Consideradas mais Importantes

Seguem, na Tabela 10, as médias e os desvios-padrão indicados pelos respondentes em relação à importância das competências para a organização. As competências estão apresentadas em ordem decrescente do escore relativo à média, sendo tanto mais importante a competência quanto maior for a sua média, em consonância com a orientação contida no formulário de pesquisa (Apêndice E – p. 122) enviado aos gestores, no qual se orientava a indicação do nível de importância dentro de uma escala de 1 a 5, significando o 1 “sem importância” e o 5 “muito importante”.

Tabela 10. Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo da Importância das competências

Importância	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
1º	22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	4,95	0,39	1	5	115
2º	21	Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	4,94	0,40	1	5	116
3º	09	Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	4,84	0,54	1	5	115
4º	01	Transmitir valores aos membros de sua equipe	4,76	0,57	1	5	116
5º	23	Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	4,76	0,52	2	5	115
6º	10	Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização	4,74	0,51	3	5	116
7º	19	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes	4,72	0,59	1	5	115
8º	05	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	4,71	0,63	1	5	116
9º	13	Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	4,70	0,55	2	5	115
10º	20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	4,67	0,63	2	5	116
11º	24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	4,67	0,60	3	5	115
12º	04	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	4,62	0,64	2	5	116
13º	18	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	4,61	0,72	1	5	116
14º	26	Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua supervisão	4,61	0,61	2	5	106
15º	12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais relacionados ao trabalho	4,59	0,65	2	5	115
16º	08	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na Câmara	4,55	0,68	2	5	116

Importância	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
17º	17	Focar em resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	4,52	0,71	2	5	113
18º	02	Desenvolver ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	4,51	0,82	1	5	116
19º	11	Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização	4,40	0,75	1	5	115
20º	15	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	4,37	0,97	1	5	116
21º	07	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	4,32	0,77	2	5	114
22º	16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	4,32	0,87	2	5	112
23º	06	Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	4,16	0,87	2	5	116
24º	25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	4,12	1,03	1	5	115
25º	14	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	4,11	1,05	1	5	114
26º	03	Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	4,04	1,00	2	5	115

Fonte: dados da pesquisa

Em primeiro lugar, observa-se que a todas as competências foram concedidos altos escores de importância pelos respondentes. De um intervalo de 1 a 5, todas as 26 competências obtiveram média superior a 4,00. Esse fato permite duas considerações preliminares. A primeira, de que as competências constantes do questionário são de fato relacionadas ao trabalho dos gestores da Câmara dos Deputados. Caso houvesse alguma competência alheia ao cotidiano laboral dos respondentes, essa teria baixa média de importância. A segunda, que o questionário da pesquisa foi bem elaborado. Fruto de pesquisa na literatura relativa à iniciativa privada e ao setor público, assim como de pesquisas em outras organizações e da análise documental na Câmara dos Deputados, o rol de competências selecionadas para o questionário, constante do Apêndice A (p. 116), pode ser reputado como

apropriado à avaliação dos gestores da Câmara dos Deputados, visto que todas as competências obtiveram médias altas de importância.

Como se pode verificar, as duas competências consideradas mais importantes foram:

1^a – Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade.

2^a – Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade.

Preliminarmente, faz-se importante observar que, além de apresentarem médias altíssimas, respectivamente 4,95 e 4,94, em 5 possíveis, ambas apresentaram desvio-padrão bastante baixo (0,39 e 0,40), indicando uma densidade na avaliação realizada pelos respondentes em relação a essas duas competências. Pode-se dizer que a importância dessas duas competências é unanimidade entre os diretores e chefes de gabinete da Câmara dos Deputados.

As duas competências consideradas mais importantes decorrem de preceito constitucional estabelecido no *caput* do artigo 37 da Carta Magna, que preceitua: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Essas duas competências foram introduzidas no questionário na fase da pesquisa documental realizada junto à organização. Nesta fase verificou-se a existência dos cinco princípios que, estabelecidos na Constituição Federal, devem nortear as ações dos administradores públicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Cabe destacar que o último princípio, a saber, da eficiência não foi objeto do texto das duas competências porque seu conteúdo está diluído em várias outras competências contidas no formulário que, extraídas da literatura, retratam visão gerencial preponderante na iniciativa privada. Aliás, o princípio da eficiência não constava da redação original do artigo 37 da Constituição Federal, tendo somente sido a este incorporado por intermédio da Emenda Constitucional n. 20, de 1998, justamente no espírito de renovação da administração pública pretendida pelo Plano Diretor de Reforma do Estado, de 1995.

O fato de competências relacionadas a aspectos constitucionais terem sido consideradas as mais importantes reforçam o entendimento de Carvalho (2004) sobre a inviabilidade de simples transposição de tecnologia gerencial do setor privado para o setor

público, sem levar em consideração as diferenças entre a administração pública, cujo objetivo maior é o bem-estar da sociedade, e a empresa privada, que se volta para a remuneração do capital. Corroboram, também, a percepção de Junquillo (2004) sobre a dificuldade de imposição, pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, da transformação dos gestores públicos de atores burocráticos em atores empresariais, visto que não se pode negar o *ethos* na administração pública, e a de Madureira (2005) de que as diferenças entre os setores público e privado não foram ainda apagadas porque questões como imparcialidade, justiça, igualdade de oportunidades e forte sentido moral e ético marcam a missão de uma administração pública que se queira isenta e qualitativa.

A indicação de duas competências voltadas a princípios constitucionais como as mais importantes para os gestores da Câmara dos Deputados destaca a nítida percepção que esses respondentes possuem quanto ao fato de serem servidores públicos e, nessa qualidade, responsáveis pela gestão de recursos cuja propriedade é representada pela coletividade, pela sociedade toda. Em consequência, com um grupo proprietário tão amplo e diversificado, e tão difuso, de tão difícil consulta, há que se redobrar o cuidado para que as ações dos gestores públicos não ofendam aos interesses da população, traduzidos pela Constituição em princípios ou valores que preservem a justiça para o bem-estar geral. Indicam que, para os gestores da Câmara dos Deputados, a capacidade de atuar de forma ética, correta, honesta, digna, de acordo com a legislação, sem privilegiar interesses particulares, se sobrepõe a questões de cunho técnico.

As competências apontadas como terceira e quarta mais importantes também comprovam a visão dos gestores da Câmara dos Deputados de que aspectos atitudinais relacionados à gestão da coisa pública, extrapolam os aspectos cognitivos. São elas:

3ª - Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos, com média de 4,84; e

4ª - Transmitir valores aos membros de sua equipe, com média de 4,76.

Além da necessidade de compromisso com a organização e com seus objetivos, o fato de os gestores priorizarem a transmissão de valores, e não de conhecimentos ou técnicas, aos membros de sua equipe, sinaliza para o entendimento de que a primeira competência que deve ser pretendida no servidor público refere-se à sua postura em relação ao seu trabalho.

A 5ª competência mais importante apresenta a necessidade de “ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação”. Observa-se que, dentre as competências relativas

a conhecimento, os gestores da Câmara dos Deputados priorizam aquelas próprias de suas áreas de atuação. O domínio desse conhecimento é necessário desde o ingresso na organização, quando da realização do concurso público, quando se concorre com outros profissionais da área. Posteriormente, o destaque do servidor para que alcance funções de liderança na organização dependerá, entre outros fatores, de se apresentar conhecimentos sólidos na área. Nesta pesquisa, tem-se que, mesmo já ocupando funções gerenciais, os respondentes apontam que esses conhecimentos técnicos específicos continuam sendo importantes.

No campo intermediário de classificação das competências quanto à sua importância, observa-se que os gestores valorizaram aquelas competências mais voltadas ao aspecto comportamental, as referentes à habilidade no relacionamento. A 6^a, a 11^a e a 12^a abordam a necessidade de bom relacionamento com outros órgãos da Câmara, inclusive com bom conhecimento da estrutura e do funcionamento da organização. A 8^a e a 10^o destacam a importância do bom fluxo de informações.

Em relação às competências contidas na segunda metade da relação de classificação, de acordo com a média da avaliação feita pelos gestores da Câmara dos Deputados, percebe-se um grupo de competências mais técnicas ou, dizendo de outra forma, mais voltadas ao gerenciamento propriamente dito, conforme as classificações clássicas da teoria gerencial. Assim, ações como monitoramento, implementação, negociação, produção, alocação de recursos são tidas como de menor importância, embora também com altas médias, para a gestão na Câmara dos Deputados.

É plausível afirmar-se que os gestores da Câmara dos Deputados julgam o aspecto atitudinal como o mais importante. Reputam o querer fazer, de acordo com a definição proposta por Éboli (2004), como fundamental para a organização, estando acima do saber fazer ou mesmo de habilidade na execução. Nesse sentido, observa-se que os gestores da Câmara dos Deputados reputam como fundamental o compromisso dos servidores com a organização e, mais ainda, com a sociedade, tendo a observância de princípios ou valores como as competências mais importantes, ou seja, valorizam o querer fazer, a postura do gestor e do servidor público em geral.

As competências classificadas nas quatro últimas posições, também importantes, foram:

23ª - Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade.

24ª - Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo.

25ª - Monitorar o desempenho coletivo, baseado em padrões de atuação estabelecidos.

26ª - Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; *Benchmarking*; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento.

A classificação da competência referente ao aprimoramento da capacidade da equipe ressalta o pequeno reconhecimento pelos gestores da Casa da importância de participação nos processos de treinamento ou de desenvolvimento de pessoas. Parece existir uma lacuna a ser preenchida pelos setores responsáveis pela capacitação de pessoas no sentido do convencimento dos gestores quanto à relevância do investimento em capacitação, talvez demonstrando o impacto dos programas de capacitação nas rotinas de trabalho.

A 24ª classificada explicita a menor importância, em relação às demais competências, que é conferida ao conhecimento, a despeito de Direito Constitucional, Direito Administrativo e Processo Legislativo serem temas relacionados à atividade fim da organização, alcançando tanto os servidores que atuam na área legislativa quanto os que atuam na área administrativa. Convém observar, entretanto, que, embora esse conhecimento geral tenha obtido um menor grau de importância, ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação foi a competência julgada como a quinta mais importante. Também nesse sentido, alguns gestores indicaram, nas respostas livres ou abertas, a necessidade de maiores conhecimentos relacionados à gestão de contratos, que é um conhecimento específico dentro do Direito Administrativo. Sugere-se, assim, que os gestores da Câmara dos Deputados apontem a necessidade de serem trabalhados os conhecimentos mais específicos de suas respectivas áreas e menos os conceitos gerais, aplicáveis a todos os setores.

A competência relativa ao monitoramento do desempenho coletivo com base em padrões estabelecidos pode ser analisada em conjunto com a competência classificada como a menos importante, qual seja: “Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; *Benchmarking*; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento”. Há uma seqüência lógica: se for menor a importância dada à realização de um planejamento estratégico, não se tem a definição de metas e objetivos e, conseqüentemente, torna-se inviável o monitoramento ou o acompanhamento do alcance dos objetivos.

As duas últimas competências, aliadas à tendência de todo o grupo de competências constantes da segunda parte da classificação, demonstram que os objetivos dos programas internos da Câmara dos Deputados voltados ao desenvolvimento gerencial ainda não foram alcançados. Fazendo-se um paralelo com o Plano Diretor da Reforma do Estado, pode-se inferir que a proposta de transformação do administrador burocrático em gerente empreendedor não se efetivou, pelo menos na Câmara dos Deputados. Embora essa transformação não possa deixar de considerar as características próprias da administração pública, como, inclusive, ficou demonstrada na presente pesquisa pelas competências que foram consideradas mais importantes, não se pode negar a aplicabilidade de princípios gerais de gerência tanto ao setor público quanto ao setor privado. Nesse sentido, Carvalho (2004) defende que muitas das estratégias, modelos e instrumentos de gestão privada podem ser úteis para a gestão pública, e Gow (2004) cita a expectativa de que os servidores conciliem as virtudes burocráticas da imparcialidade, probidade e legalidade com os valores gerenciais da eficiência, eficácia, flexibilidade e inovação.

Conclui-se que, em relação à importância conferida às competências, os gestores da Câmara dos Deputados valorizam os aspectos atitudinais, voltados a princípios e valores, mais relacionados à administração burocrática, e conferem menor importância aos aspectos técnicos, mais voltados à gerência preconizada pelo setor privado.

5.2.2 Domínio dos Gestores em Relação às Competências

Em relação ao domínio que possuem das competências gerenciais, os gestores da Câmara dos Deputados apresentaram as médias e desvios-padrão constantes da Tabela 11, abaixo, que apresenta as competências em ordem decrescente da média apurada, ou seja, na ordem daquelas em que os gestores dizem ter maior domínio para aquelas sobre as quais julgam ter menor domínio.

Tabela 11. Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo do Domínio das competências

Domínio	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
1º	21	Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	4,80	0,55	1	5	116
2º	22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	4,79	0,52	1	5	115
3º	09	Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	4,50	0,74	1	5	115
4º	23	Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	4,46	0,76	1	5	116
5º	13	Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	4,26	0,71	2	5	116
6º	10	Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização	4,25	0,92	1	5	116
7º	19	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes	4,21	0,72	2	5	116
8º	01	Transmitir valores aos membros de sua equipe	4,20	0,87	1	5	116
9º	18	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	4,20	0,88	2	5	115
10º	24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	4,07	0,86	1	5	116
11º	12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais relacionados ao trabalho	4,03	0,93	1	5	116
12º	04	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	3,95	0,91	1	5	116
13ª	20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	3,91	0,99	1	5	116
14º	17	Focar em resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	3,85	0,91	2	5	113
15º	26	Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua supervisão	3,79	0,98	1	5	106
16º	05	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	3,78	1,02	1	5	116
17º	08	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na Câmara	3,78	1,05	1	5	116

Domínio	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
18°	16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	3,64	1,06	1	5	112
19°	15	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	3,63	1,12	1	5	116
20°	02	Desenvolver ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	3,60	1,07	1	5	115
21°	25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	3,51	1,12	2	5	116
22°	11	Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização	3,50	1,09	1	5	115
23°	14	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	3,50	1,07	1	5	115
24°	07	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	3,33	1,02	1	5	113
25°	06	Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	3,07	1,09	1	5	116
26°	03	Utilizar ferramentas de gestão nas atividade diárias, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	2,89	1,03	1	5	114

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao domínio que os respondentes indicam ter sobre as competências, observa-se que as médias não são tão elevadas quanto às conferidas no quesito importância. Entretanto, as médias relativas a domínio também são altas. Considerando o intervalo de 1 a 5, tem-se que apenas uma competência apresenta média um pouco inferior a 3,00.

Para fins de melhor visualização e análise da tabela referente ao domínio que os gestores da Câmara dos Deputados avaliam possuir sobre as competências, estabeleceu-se divisão em faixas correspondentes às médias dos números inteiros 5, 4 e 3.

Quanto às competências de maior domínio por parte dos gestores, observa-se uma grande coincidência com aquelas consideradas mais importantes. Das cinco competências em que existe maior domínio, quatro também estão entre as cinco mais importantes. Tal fato pode ser considerado positivo, visto que os gestores da Câmara dos Deputados se julgam aptos ao bom desempenho das competências que reputam como mais importantes para a instituição.

As duas competências sobre as quais existe maior domínio por parte dos gestores são:

1ª - Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade.

2ª - Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade.

São as mesmas competências consideradas mais importantes, com inversão das posições entre a 1ª e a 2ª classificação. Porém, a diferença das médias é, em ambos os casos, de apenas 0,01, o que permite assegurar que os quatro princípios constitucionais que devem reger a atuação do administrador público, a saber, legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade, são igualmente importantes e possuem idêntico nível de domínio pelos gestores.

A terceira competência de maior domínio também foi considerada a terceira mais importante:

3ª - Comprometer-se com a Câmara dos Deputados, dedicando-se pessoalmente com a consecução de seus objetivos.

Os gestores da Câmara dos Deputados avaliam possuir um alto grau de comprometimento com a instituição e estar preparados a dedicarem-se à consecução de seus objetivos que remetem, em síntese, à disponibilização de um ordenamento legal tecnicamente bem elaborado e que reflita o pensamento da população brasileira e a um alto grau de eficácia na elaboração e fiscalização orçamentária.

A quarta competência em termos de domínio, que foi o “ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação”, também consta da relação das cinco mais importantes. O fato de os gestores avaliarem que possuem bons conhecimentos específicos indica que eles se percebem como bons técnicos em sua área específica de atuação. Por outro lado, demonstra que os conhecimentos técnicos se sobrepõem aos conhecimentos relativos à gestão, embora sejam os respondentes ocupantes de funções gerenciais, como de diretores ou chefes de gabinete, e desenvolvem, no presente momento, mais atividades gerenciais do que técnicas.

Por fim, a quinta competência de maior domínio foi:

5ª - Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão.

Sendo esta a competência diferente das cinco elencadas como mais importantes, caracteriza-se como uma competência tipicamente gerencial, indicando que, ainda que não considerem tão importantes as competências relativas à gestão, os administradores da Câmara dos Deputados julgam-se preparados para o desempenho desta em especial.

No grupo de competências cuja avaliação de domínio pelos gestores ficou no campo intermediário, assim considerado as classificadas da 6ª à 21ª posição, observam-se melhores classificações relativas a competências representadas por ações que traduzem questões de relacionamento, seja com outros órgãos da Câmara dos Deputados ou com seus subordinados, do que àquelas competências mais voltadas à gerência da produção. Hatakeyama (1995) sustenta que a função atribuída a um gerente pode ser classificada em duas atividades: uma voltada para o aspecto ocupacional e outra voltada para o aspecto humano. Nessa classificação, os gestores da Câmara dos Deputados estão em sintonia com o autor citado, que defende que o gerente deve empenhar maior esforço nos problemas que envolvem o aspecto humano.

Em relação aos membros do grupo sob sua coordenação dos gestores da Câmara dos Deputados, o fato de os respondentes terem avaliado “reconhecer as aspirações, necessidades e limitações” destes e a conveniência de a eles “transmitir valores”, classificadas na 7ª e 8ª posições, indica que se sentem preparados à boa interação com os integrantes de suas equipes.

A capacidade de adequada integração com outros setores da Casa também é indicada pelos gestores, mais especificamente nas competências constantes das posições de números 6, 10 e 12, que tratam de “negociar com equipes de outras unidades”, “conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa” e “estabelecer parcerias com as diversas áreas”. Percebe-se, assim, que os gestores sentem-se capacitados ao exercício de competências voltadas à interação com outras áreas da Câmara.

Por fim, em se analisando as competências que foram classificadas nas últimas posições, em termos de domínio, verifica-se que os gestores da Câmara dos Deputados apresentam não tão bom nível de domínio das funções relativas à gerência. As cinco competências com menor nível de domínio por parte dos gestores foram:

22ª - Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando à consecução dos objetivos da organização.

23ª - Monitorar o desempenho coletivo, com base nos padrões de atuação estabelecidos.

24^a - Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara.

25^a - Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade.

26^a - Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; *Benchmarking*; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento.

Percebe-se, portanto, que, ressalvado o fato de todas as médias estarem acima do ponto médio da escala (3,0), os gestores da Câmara dos Deputados não se julgam detentores de domínio sobre as competências relativas a técnicas de gestão, ao desempenho de ações que foram descritas com algum jargão das funções tipicamente gerenciais. Assim, foram apontadas como de menor domínio competências que tratam de “focar em resultados”, “identificar novas tendências de gestão” e “monitorar desempenho com base em padrões estabelecidos” e, nesse último grupo, “negociar”, “monitorar”, “implementar inovações”, “construir equipes” e “utilizar ferramentas de gestão”. Essas avaliações sugerem que, embora os gestores se avaliem com nível de domínio acima do ponto médio da escala, ainda há espaço para a Câmara dos Deputados realizar significativo investimento no desenvolvimento da capacidade gerencial de seus gestores, com maior difusão de conceitos e técnicas.

A penúltima competência, em termos de domínio, refere-se à construção de equipes com incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe. Sua classificação em nível mais baixo do que a maior parte das demais, com relação ao domínio, parece indicar que os gestores não se sentem plenamente habilitados a, em conjunto com o setor de recursos humanos da Câmara dos Deputados, conduzir programas de desenvolvimento dos integrantes de suas equipes. Tendo em vista que, conforme já visto, a organização tem investido em programas de capacitação de seus servidores, infere-se que maior produtividade pode ser alcançada na área de desenvolvimento de pessoas se os gestores estiverem cientes e habilitados a atuar na melhor preparação de seus liderados. Apresentam domínio parcial para a execução do processo de identificação de lacunas de competência, desenvolvimento de programas de capacitação e avaliação do impacto desses programas no cotidiano laboral dos membros de sua equipe. Como essa competência também foi avaliada como de menor importância para a organização, talvez o nível de domínio seja decorrente da menor importância, embora alta, que os gestores conferem ao processo de capacitação de seus subordinados. Logo, parece essencial que a organização desenvolva, junto aos gestores, um processo de demonstração da conveniência e oportunidade do desenvolvimento de programas

de capacitação, bem como de seu impacto no serviço, visto ser essencial que os gestores sejam parceiros em relação ao aprimoramento dos integrantes de sua equipe.

A competência tida como de menor domínio foi “utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; *Benchmarking*; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento.”. Como essa competência foi considerada também a de menor importância, infere-se que, antes de desenvolver atividades voltadas ao incremento do domínio dos gestores no tocante à utilização de ferramentas gerenciais, é necessário conscientizá-los da importância de utilização das mesmas, sob pena de perder-se o investimento no treinamento de algo em que não se acredita.

Conjugadas as avaliações de importância e de domínio dessa competência, parece possível entender que não foi inserida na Câmara dos Deputados a proposta de programas internos que visam a conferir uma visão bastante gerencial aos gestores públicos, inclusive com a utilização de ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada.

Carvalho (2004) adverte quanto ao risco de tentar-se fazer uma mera transposição de tecnologia gerencial do setor privado para o setor público, mas declara que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão imprescindível tanto para o gestor privado quanto para o público. Assim, o fato de os gestores da Câmara dos Deputados considerarem que possuem não tão alto domínio, em relação à utilização da ferramenta gerencial de planejamento estratégico, sugere urgência do desenvolvimento dessa competência, no intuito de se buscar o alcance dos objetivos institucionais de forma mais organizada e compartilhada por todos os setores da Casa.

5.2.3 Identificação das Lacunas de Competência ou Prioridades de Desenvolvimento de Pessoas

Para o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de pessoas, adotou-se uma fórmula adaptada da proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) e Castro e Borges-Andrade (2004):

$$\text{IPT} = \text{Imp} \times (5 - (\text{Dom} - 1))$$

Onde:

IPT = Índice de Prioridade de Treinamento

Imp = Importância da competência num intervalo de 1 a 5

Dom = Domínio da competência num intervalo de 1 a 5

A adaptação da fórmula decorreu exclusivamente da diferença na numeração dos itens de avaliação. Enquanto na pesquisa realizada pelos autores o intervalo era de 0 a 4, na presente pesquisa os intervalos vão de 1 a 5.

Segundo Castro e Borges-Andrade (2004), o tradicional levantamento de necessidades de treinamento consideraria, em primeira instância, que as competências julgadas mais importantes apontariam as necessidades de treinamento, baseadas exclusivamente em expectativas de papel ocupacional. Ainda segundo esses autores e de acordo com Borges-Andrade e Lima (1983), esse procedimento representaria um modo impreciso de mensuração de avaliação de necessidades. O diagnóstico baseado apenas na importância pode não gerar resultados satisfatórios e suficientes para a tomada de decisão, fazendo-se necessária a investigação do conhecimento que cada um possui, pois uma avaliação que se restrinja a um ordenamento escalar de importância seria incompleta.

Castro e Borges-Andrade (2004) defendem que se deve levar em conta, simultaneamente, os resultados da importância e os do domínio para, assim, obter-se parâmetros que melhor representem os interesses relativos ao que se espera das pessoas no trabalho. Apesar de, em princípio, parecer que as competências mais importantes deveriam ser alvo de capacitação por parte dos trabalhadores, isso nem sempre é real, porque, mesmo sendo habilidades importantes, elas podem já estar sendo desempenhadas de maneira satisfatória.

Convém ainda ressaltar que, na proposta de Castro e Borges-Andrade (2004), há, também, a sugestão de mapeamento estratégico das prioridades de treinamento em dois panoramas, A e B. O panorama A, que será adotado na presente análise, consiste em indicar as competências ou áreas de competências que apresentam valor alto de IPT e, portanto, representam prioridade generalizada de capacitação. O Panorama B busca apresentar áreas que, embora apresentem baixo ou médio valor de IPT, apontam necessidades relativas a lacunas de competência de subgrupos específicos. Todavia, para a análise do panorama B, faz-se necessário que o banco de dados contenha alguns dados referentes aos respondentes da pesquisa, em especial o órgão de lotação. Como nesta pesquisa realizada na Câmara dos Deputados não se coletou qualquer dado que pudesse identificar o respondente, fica prejudicada a confecção, neste caso, do panorama B. Assim, serão indicadas como prioridades de capacitação ou desenvolvimento dos gestores da Câmara dos Deputados naquelas

competências, ou grupo de competências, em que obtiveram escores mais altos de IPT, que é o resultado da relação entre importância e domínio.

Preferiu-se, no presente trabalho, a utilização das expressões “desenvolvimento” e “capacitação”, tendo em vista suas conceituações serem mais abrangentes do que a conferida pela palavra “treinamento”, e também mais utilizadas na literatura e no cotidiano organizacional contemporâneos.

A Tabela 12 apresenta as prioridades de desenvolvimento de competências dos gestores da Câmara dos Deputados.

Tabela 12. Média, desvios-padrão, valores mínimo e máximo da Prioridade de Desenvolvimento das competências

Prioridade de Desenvolvimento	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
1º	3	Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	12,26	4,58	4	25	114
2º	6	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na Câmara	11,76	4,49	5	25	116
3º	7	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	11,24	4,18	4	25	113
4º	11	Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	10,74	4,54	1	25	115
5º	2	Desenvolver ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	10,40	4,40	4	25	115
6º	5	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	10,22	4,59	4	25	116
7º	26	Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua supervisão	9,89	4,01	4	20	104
8º	8	Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	9,81	4,56	4	25	116
9º	16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	9,81	4,67	3	25	112
10º	15	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	9,78	4,49	4	25	116
11º	14	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	9,75	4,05	2	25	114
12º	25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	9,68	4,14	3	20	115

Prioridade de Desenvolvimento	Item	Competências	Média	D.P.	Mínimo	Máximo	N
13º	20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	9,49	4,11	4	20	116
14º	17	Focar em resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	9,46	3,86	3	20	113
15º	4	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	9,28	4,07	4	25	116
16º	12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais relacionados ao trabalho	8,93	4,15	3	25	115
17º	24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	8,92	3,85	3	20	115
18º	19	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	8,42	3,33	2	16	115
19º	1	Transmitir valores aos membros de sua equipe	8,34	3,66	4	20	116
20º	10	Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	8,12	4,03	3	20	116
21º	18	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	8,09	3,90	2	20	115
22º	13	Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	8,06	3,05	3	20	115
23º	23	Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	7,20	3,14	3	15	115
24º	9	Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	7,06	2,99	4	20	115
25º	22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	5,83	1,84	5	10	115
26º	21	Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	5,78	2,03	4	15	116

Fonte: dados da pesquisa

Conforme já dito, o índice de prioridade de desenvolvimento ou capacitação é fruto da conjugação entre a importância que o gestor confere a uma determinada competência com a auto-avaliação sobre o domínio que tem sobre a mesma, constituindo, portanto, um indicador para o desenvolvimento de programas de capacitação. A Tabela 12 expressa essa conjunção. Nela observa-se que as competências em relação às quais os gestores da Câmara dos

Deputados mais necessitam de capacitação são voltadas a princípios de gestão mais em voga na iniciativa privada e mais abordados pela literatura recente sobre gerência, liderança ou gestão.

Em primeiro lugar, assim como aconteceu em relação à importância e do domínio, também em relação às necessidades de desenvolvimento as médias decorrentes das percepções dos gestores da Câmara dos Deputados mostram-se positivas. De acordo com a fórmula de cálculo do IPT, as médias poderiam variar de 1 a 25, sendo que quanto maior o escore maior a lacuna de competência e a conseqüente necessidade de investimento em capacitação. Como se pode verificar na Tabela 12 a maior média foi de 12,26, abaixo, portanto do ponto médio da escala (12,5), o que demonstra que os gestores da Câmara se percebem com poucas necessidades de desenvolvimento, em função de julgarem possuir bom nível de domínio nas competências que consideram mais importantes.

São as seguintes as três competências em que a organização mais deveria investir em capacitação dos gestores:

1ª - Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico, *Benchmarking*, Pesquisas com Clientes, Gestão do Conhecimento.

2ª - Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo, visando adotá-las na Câmara.

3ª - Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara.

A primeira competência demonstra um menor nível de capacitação para a utilização de instrumentos básicos de gestão, como, por exemplo, o planejamento estratégico. A segunda classificada indica que os gestores da Câmara dos Deputados podem ser melhor preparados para que tenham interesse e se sintam habilitados à análise de experiências de outros órgãos públicos e mesmo de empresas privadas que possam ser aplicadas na organização. Na linguagem mais utilizada, não estão abertos à prática de *benchmarking*. A terceira competência, que se refere à capacidade de implementar inovações e mudanças no processo de gestão, guarda estreita relação com a segunda. Infere-se que o gestor da Câmara dos Deputados não prioriza a pesquisa no ambiente externo e nem a adoção de práticas inovadoras de gestão. Aliás, conforme já verificado na avaliação de importância, os gestores da Câmara não valorizam as competências mais voltadas à gestão propriamente dita, conferindo maior importância aos aspectos éticos e legais, em primeiro lugar, e aos técnicos, em segundo.

Essas três competências classificadas como as maiores prioridades em relação à necessidade de capacitação sinalizam que a Câmara dos Deputados não se abriu para assumir uma gestão mais empreendedora. Sugerem que ainda é necessária a adoção, pela administração da Câmara dos Deputados, de programas internos com objetivo de modernização da gerência pública, transformando o administrador burocrata em um gerente empreendedor.

Essa constatação também se coaduna com as três competências que obtiveram menores escores quanto à prioridade de capacitação, quais sejam:

24^a - Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade.

25^a - Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade.

26^a - Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação.

Pela análise da 24^a e da 25^a classificadas, observa-se que os gestores não precisam ser conscientizados da necessidade de o servidor público atuar de forma ética, observando os princípios estabelecidos pela Constituição Federal e que refletem a vontade da sociedade brasileira. Além de reconhecerem a importância dos valores e da postura correta do gestor público, manifestam já possuírem domínio em relação a essas competências. Nesse sentido, esse ponto é extremamente positivo, visto que os gestores da Câmara dos Deputados se sentem devidamente preparados para o desempenho das competências que julgam mais importantes para a instituição.

A 26^a classificada parece indicar que os gestores são bons técnicos em suas respectivas áreas de atuação. Importante observar que essa competência foi considerada a 5^a mais importante, o que reforça o aspecto positivo de os gestores se avaliarem capacitados para o desempenho daquilo que consideram importante. Corrobora, também, a observação de que o conhecimento técnico está satisfatório, cabendo ações que promovam o desenvolvimento da habilidade gerencial.

5.2.4 Itens de Respostas Abertas

Em relação às questões abertas do questionário de pesquisa, correspondentes aos itens de números 27 e 28, foram apresentadas apenas 15 respostas, sendo 7 para o item 27 e 8 para o item 28, cujo inteiro teor consta do Apêndice F (p. 126).

No tocante ao item 27, que solicitava a indicação de outra competência porventura não abrangida pelo questionário, observa-se um equilíbrio em relação à classificação das competências como conhecimentos, habilidades e atitudes.

Três das sugestões apresentadas referem-se a conhecimentos: de gestão de contratos, de métodos de avaliação de custos e de técnicas de avaliação e implementação. São elas:

- Dominar técnicas para avaliação e implementação das questões acima colocadas.
- Conhecimento para gestão de contratos.
- Conhecimento de métodos de avaliação de custos de materiais e serviços para preparação de planilhas orçamentárias.

Refletem, portanto, o perfil dos gestores da Câmara dos Deputados que são mais preocupados com as funções relativas ao gerenciamento, ao monitoramento, ao controle, ao aspecto mais técnico da gestão.

Duas novas competências sugeridas indicam maior preocupação com o desenvolvimento de habilidades:

- Capacidade de adaptação e resolução de problemas em circunstâncias adversas.
- Ter capacidade de decidir em tempo hábil.

Uma aponta a necessidade de haver capacidade de adaptação a circunstâncias adversas e outra a capacidade de decidir em tempo hábil. Sugerem o desenvolvimento de competências que permitam agir dentro das condições oferecidas pelo ambiente.

As duas outras sugestões voltam-se mais ao aspecto atitudinal, ao relacionamento interpessoal, à gestão de pessoas, quais sejam:

- Manter constante interação entre a Direção superior e os quadros de direção intermediários da Câmara dos Deputados, visando aprimoramento e troca de experiências.
- Capacidade de mobilizar o grupo para realização de cada tarefa.

Uma destaca a importância da constante interação com os superiores hierárquicos e gerentes intermediários visando troca de experiências e aprimoramento. A segunda aponta a necessidade de o gestor ser capaz de mobilizar o grupo. Abrange, portanto, o aspecto motivacional, o trato com valores.

Quanto ao item 28, em que se abria espaço para observações e sugestões, foram apresentadas oito respostas:

Resp. 1 - Penso que antes da competência 16, que diz respeito a "Alocação de recursos para projetos", haveria outra competência no que diz respeito a "ter conhecimento e disseminar para os membros da equipe de trabalho de como elaborar e implementar determinado pr

Resp. 2 - Quanto ao item 28. Ocupo a função específica de diretoria há menos de 1 ano, conquanto desde 1995 tenha função na área. Quanto ao item 33, elucido que optei por assinalar o item pós-graduação, em que pese o curso feito por este servidor ser considerado e

Resp. 3 - O atual processo de avaliação de desempenho de funcionários poderia ser melhorado. Gostaria que os processos internos, especialmente os relacionados à aquisição de material, tivessem tramitação mais rápida e eficiente, com menor burocracia.

Resp. 4 - Mais do que ter conhecimento de direito constitucional ou administrativo seria a inclusão de conhecimento sobre cidadania, ética e a natureza conceitual da condição de servidor, infelizmente pouco investido na máquina pública.

Resp. 5 - Experiência na gestão do contrato que atua. Levando em consideração os resultados alcançados e as peculiaridades dos contratos.

Resp. 6 - Trabalhar sob pressão, no sentido de estar preparado para agir em ambiente de tumulto, estresse, crise, tanto no que diz respeito a valores coletivos, quanto aos individuais. O auto-domínio emocional e também intelectual, no sentido de não se deixar abalar.

Resp. 7 - Uma competência que faz a diferença e não consta direta ou indiretamente no questionário refere-se à sensibilidade política, em benefício da Instituição (organização e funcionários) e de seus Membros (mandatários e partidários) em relação aos demais agente.

Resp. 8 – Acredito que as competências 13, 14 e 18 passam principalmente pela criação de instrumentos de avaliação que devem ser desenvolvidos pela administração e não por uma competência individual do gestor.

Destacam-se três aspectos, que apontam temas recorrentes quando se debate sobre o serviço público em geral.

Em primeiro lugar, indicou-se uma maior necessidade de conhecimentos. Foram sugeridos os domínios de gestão de contratos e de elaboração de projetos. Vê-se a preocupação com uma maior profissionalização dos gestores da Casa, o que também se aplica ao setor público em geral.

Em segundo lugar, sugere-se a importância da existência de processos de avaliação de desempenho mais eficientes, da própria existência de instrumentos adequados de avaliação e maior agilidade na tramitação de processos. As indicações ora feitas pelos gestores da Câmara vão ao encontro de dois pontos cruciais à melhoria do serviço público: maior agilidade no processo decisório e sistema de avaliação eficiente.

Por fim, são apontadas necessidades mais voltadas à instituição Câmara dos Deputados, visto ser esta uma organização cujos membros são representantes do povo. Indicam-se a importância de conhecimentos sobre ética e cidadania e também a sensibilidade política. Aqui é reconhecida a relevância de os gestores da Câmara dos Deputados estarem alinhados com as atribuições constitucionais conferidas ao Poder Legislativo.

5.3 Análise Fatorial da Prioridade de Desenvolvimento nas Competências

Foi realizada, inicialmente, uma Análise dos Componentes Principais com os resultados das respostas dos participantes aos 26 itens com relação à Prioridade das Competências.

O tamanho da amostra não atendeu ao critério de 10 participantes para cada item, entretanto o KMO da matriz correlacional foi de 0,86, o que é considerado meritório. Já o determinante foi de 0,000000989 indicando a existência de mais de um fator.

Para decidir o número de fatores, observou-se, primeiramente, o critério dos Autovalores (K-1) que indicou, no máximo, 6 fatores. O *Scree Plot*, na figura 3, abaixo, sinaliza a existência de 2 fatores, mas até 6 fatores poderiam estar incluídos na análise. A extração de 2 fatores mostrou-se mais compatível com a natureza da prioridade das competências avaliadas. Esses 2 fatores juntos explicaram 44,12% da Variância Total Explicada.

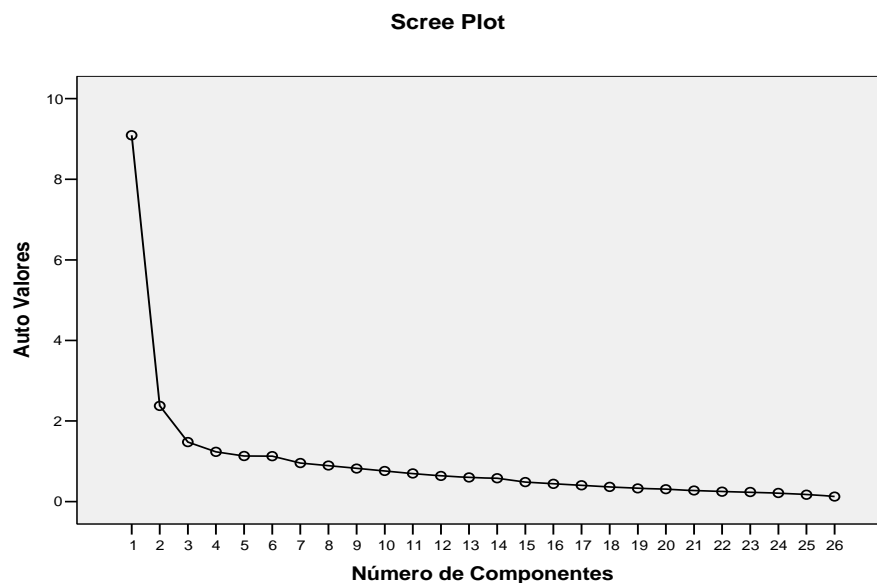


Figura 3. Scree Plot da Prioridade de Desenvolvimento nas Competências

A seguir, o Método dos Eixos Principais (PAF) e a Rotação Oblimim foram utilizados para a extração de fatores, pois houve correlação entre esses fatores, indicando a existência de um fator geral. Houve correlação de 0,45 entre os fatores 1 e 2. A Matriz Fatorial Padrão, na tabela 13, abaixo, mostra as cargas e correlações iguais ou superiores a $\pm 0,30$. Destaque-se que todos os itens apresentaram índice de consistência interna acima de 0,30, possibilitando que, em consequência, a análise fatorial fosse realizada com aproveitamento de todos os itens.

Tabela 13. Matriz Fatorial Padrão da Prioridade de Treinamento das Competências

Item	Competências	Fator 1	Fator 2	Fator Geral	H ²
5	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	0,76		0,71	0,66
6	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na Câmara	0,75		0,51	0,67
8	Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	0,72		0,59	0,56
7	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	0,69		0,49	0,60
2	Desenvolver ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	0,69		0,66	0,63
3	Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	0,69		0,68	0,70
4	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	0,55		0,47	0,55
18	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	0,51	0,36	0,75	0,59
15	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	0,51	0,33	0,73	0,78
14	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	0,50		0,66	0,83
16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	0,45	0,36	0,69	0,67
20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	0,44		0,49	0,55
26	Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua supervisão	0,44		0,54	0,67
10	Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	0,43		0,61	0,58
1	Transmitir valores aos membros de sua equipe	0,42	0,30	0,62	0,66
11	Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	0,38		0,47	0,64
24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)		0,69	0,31	0,54
13	Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão		0,61	0,53	0,72
19	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.		0,58	0,49	0,68
17	Focar em resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	0,30	0,54	0,70	0,59
9	Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos		0,54	0,32	0,57
25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo		0,53	0,48	0,59
22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade		0,51	0,55	0,74
21	Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade		0,47	0,47	0,65
23	Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação		0,47	0,55	0,61
12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais relacionados ao trabalho		0,42	0,51	0,44
	Auto-valores	7,37	5,87	8,47	-
	% Total de Variância Explicada	28,35	22,58	32,56	-
	Lambda de Guttman	0,88	0,83	0,91	-
	Alpha de Cronbach	0,88	0,82	0,91	-

Nota. Método de Extração: Fatorização dos Eixos Principais e Método de Rotação: Oblimin com normalização Kaiser.

Fonte: dados da pesquisa

Dessa análise, cinco itens com cargas em mais de um fator, foram observados. Optou-se por deixar cada item complexo em apenas um fator. A escolha do fator ao qual o item

estava vinculado foi feita pelo valor mais alto da carga fatorial. Após a exclusão dos itens complexos do fator em que estavam com a carga menor, restaram itens com cargas boas nos fatores, variando de 0,38 a 0,76 no Fator 1, de 0,42 a 0,69 no Fator 2 e de 0,31 a 0,83 no Fator Geral. Observa-se que todos os fatores têm bons índices de Consistência Interna.

Assim, quanto à forma pela qual os gerentes agrupam as competências pela sua Prioridade de desenvolvimento, tem-se dois fatores e um fator geral, quais sejam:

Fator 1 – Gestão de processos de trabalho, de pessoas e do conhecimento, com 16 itens.

Fator 2 – Administração pública com visão organizacional, com 10 itens.

Fator Geral – Prioridade de Capacitação ou Desenvolvimento.

Conforme já mencionado, em relação às competências que constam dos dois fatores, definiu-se por sua permanência no fator em que obtiveram maior carga. Assim, as competências dos itens 18, 15, 16 e 1 ficaram no Fator 1 e a competência do item 17 no Fator 2.

O Fator 1 aponta para uma característica mais voltada ao que Junquillo (2005) chamou de “Novo Gerente”, porque possui um perfil definido por funções tipicamente gerenciais, tais como, a visão de mercado e análise do ambiente externo, utilização de ferramentas de gestão, verificação de novas tendências e implantação de inovações e mudanças.

As competências contidas no Fator 1 referem-se à comunicação, à interação e a parcerias – trabalhos conjuntos. Verifica-se, assim, a importância que o Fator 1 confere ao “poder fazer”, sendo diversas competências que o compõem voltadas à habilidade de gestão. Quanto aos conhecimentos, percebe-se o contorno em relação a conhecimentos de funções tipicamente gerenciais, àqueles saberes consagrados na literatura sobre gerência, tais como: implementação, monitoramento, negociação, alocação de recursos, avaliação, inovação. Pelo exposto, infere-se que o Fator 1 corresponde à “Gestão de processos de trabalho, de pessoas e do conhecimento”.

No Fator 2, sobressaem competências marcadas por atitudes, divididas em dois focos: uma parte contém aspectos legais, como Direito Constitucional e Direito Administrativo e princípios constitucionais, e a outra os conhecimentos mais técnicos da área de atuação do

administrador. As competências atitudinais bem caracterizam esse fator em razão de as competências nele abrangidas voltarem-se a princípios, valores, a compromisso.

Outra característica do Fator 2 é a visão institucional. Percebe-se que as competências constantes desse fator contemplam um perfil de gestor centrado em uma percepção da organização, salientando a necessidade de conhecimento das peculiaridades da organização e o compromisso institucional. Enquanto o Fator 1 aponta para uma visão que prioriza a visão do ambiente externo, o Fator 2 delinea uma predominância do âmbito organizacional. Assim, infere-se que o Fator 2 corresponde a “Administração Pública com visão organizacional”.

O Fator Geral, que pode ser definido como a Prioridade de Capacitação ou Desenvolvimento, demonstra a existência de uma forte correlação entre as competências. Em se considerando as três dimensões da competência, conforme proposto por Durand (1998), quais sejam, conhecimentos, habilidades e atitudes, a existência de um fator geral vai ao encontro do ponto de vista sustentado por Brandão e Guimarães (2001) quanto à interdependência entre as dimensões da competência, visto que a adoção de um comportamento (atitude) por vezes exige técnicas apropriadas (conhecimento), assim como a habilidade pressupõe o conhecimento. Assim, o fator geral indica que, na visão dos gestores da Câmara dos Deputados, conhecimentos, habilidades e atitudes estão interconectados, não se podendo dissociar a postura e o compromisso de servidor público (atitude) da habilidade gerencial ou da obtenção de sólidos conhecimentos técnicos.

Após as análises fatoriais, calcularam-se os escores fatoriais por meio da média das respostas dos itens componentes de cada um deles. Pesquisaram-se casos extremos (*outliers*) multivariados, por meio da distância Mahalanobis com $p < 0,001$. Nenhum caso extremo multivariado foi encontrado no grupo de variáveis Fator 1, Fator 2, Fator Geral e variáveis sociodemográficas (tempo de comissão, faixa etária, sexo, cargo, tempo de cargo e escolaridade). Nessas mesmas variáveis, dois casos extremos univariados foram encontrados. Um na variável faixa etária, e outro no Fator 1, mas, mesmo assim, não eram extremos multivariados e optou-se por não os excluir.

Observa-se na tabela 14 que a maior média e também o maior desvio-padrão podem ser vistos no Fator 1.

Tabela 14. Média, desvio-padrão, valor mínimo e valor máximo nos Fatores 1, 2 e Geral (N = 116)

Fator	M	D.P.	Mínimo	Máximo
1	9,92	2,83	6,00	19,67
2	7,91	2,06	4,90	14,10
Geral	9,15	0,42	5,60	16,00

Fonte: dados da pesquisa

5.4 Diferença das Médias nos Fatores com relação aos Dados Sociodemográficos

Não houve diferenças significativas entre as médias com relação aos grupos divididos pelas variáveis faixa etária, sexo, tempo de cargo, tempo com a comissão atual e escolaridade. As médias dos grupos relativos às variáveis sociodemográficas podem ser acessadas nas tabelas 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

Entretanto, ao comparar as médias entre o cargo de analista e o de técnico legislativo (Tabela 15), por meio do teste t de *Student*, houve diferença significativa [$F(2;116) = 4,44$, $p = 0,05$] apenas entre as médias do Fator 1. Isso indica que os ocupantes do cargo de Analista Legislativo, cujo requisito de admissão é a graduação em nível superior, quando comparados com os Técnicos Legislativos, de nível médio, possuem uma necessidade ainda maior de capacitação em técnicas gerenciais, estando mais distantes, portanto, da profissionalização do gestor público.

Tabela 15. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelos cargos Técnico Legislativo (N=43) e Analista Legislativo (N = 73)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	Técnico Legislativo	9,25	2,82
	Analista Legislativo	10,32	2,79
2	Técnico Legislativo	7,84	2,06
	Analista Legislativo	7,96	2,07
Geral	Técnico Legislativo	8,71	2,27
	Analista Legislativo	9,41	2,28

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 16. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo sexo Masculino (N = 86) e pelo Feminino (N = 29)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	Masculino	10,00	2,96
	Feminino	9,51	2,29
2	Masculino	7,91	1,92
	Feminino	7,82	2,43
Geral	Masculino	9,20	2,31
	Feminino	8,86	2,16

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 17. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo tempo de comissão de menos de 1 ano (N = 30), entre 1 e 2 anos (N = 9), entre 2 e 5 anos (N = 42), entre 5 e 10 anos (N = 20) e de mais de 10 anos (N = 15)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	Menos de 1 ano	9,64	0,49
	Entre 1 e 2 anos	10,92	1,06
	Entre 2 e 5 anos	9,74	2,49
	Entre 5 e 10 anos	10,03	3,27
	Mais de 10 anos	10,27	3,37
2	Menos de 1 ano	8,57	2,02
	Entre 1 e 2 anos	8,19	2,35
	Entre 2 e 5 anos	7,36	1,83
	Entre 5 e 10 anos	7,93	2,08
	Mais de 10 anos	7,91	2,37
Geral	Menos de 1 ano	9,24	0,36
	Entre 1 e 2 anos	9,85	0,87
	Entre 2 e 5 anos	8,82	0,32
	Entre 5 e 10 anos	9,21	0,59
	Mais de 10 anos	9,41	0,74

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 18. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pela faixa etária de 26 a 35 anos (N = 7), de 36 a 40 anos (N = 36) e a partir de 41 anos (N = 73)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	De 26 a 35 anos	10,23	3,08
	De 36 a 40 anos	10,18	2,41
	A partir de 41 anos	9,77	3,03
2	De 26 a 35 anos	8,00	2,11
	De 36 a 40 anos	7,90	2,16
	A partir de 41 anos	7,91	2,03
Geral	De 26 a 35 anos	9,37	2,61
	De 36 a 40 anos	9,29	2,02
	A partir de 41 anos	9,06	2,41

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 19. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pelo tempo em que ocupa o cargo como sendo até 3 anos (N = 2), de 3 a 5 anos (N = 3), de 6 a 10 anos (N = 16), de 11 a 20 anos (N = 50) e a partir de 21 anos (N = 44)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	Até 3 anos	11,25	2,03
	De 3 a 5 anos	9,15	0,47
	De 6 a 10 anos	10,66	1,98
	De 11 a 20 anos	10,30	2,75
	A partir de 21 anos	9,21	3,22
2	Até 3 anos	8,45	1,06
	De 3 a 5 anos	8,33	1,56
	De 6 a 10 anos	8,87	2,25
	De 11 a 20 anos	7,71	2,13
	A partir de 21 anos	7,72	1,93
Geral	Até 3 anos	10,17	0,84
	De 3 a 5 anos	8,83	0,77
	De 6 a 10 anos	9,97	1,87
	De 11 a 20 anos	9,30	2,37
	A partir de 21 ans	8,65	2,41

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 20. Média e desvio-padrão nos Fatores 1, 2 e Geral de Prioridade de Desenvolvimento nas competências pela escolaridade nível médio (N = 2), graduação (N = 29), especialização (N = 67) e mestrado ou doutorado (N = 17)

Fator	Cargo	M	D.P.
1	Nível Médio	10,19	0,00
	Graduação	10,36	3,00
	Especialização	10,12	2,88
	Mestrado ou Doutorado	8,31	2,11
2	Nível Médio	7,80	0,00
	Graduação	8,12	2,48
	Especialização	7,71	2,10
	Mestrado ou Doutorado	8,42	0,96
Geral	Nível Médio	9,27	0,00
	Graduação	9,50	2,65
	Especialização	9,19	2,38
	Mestrado ou Doutorado	8,37	1,17

Fonte: dados da pesquisa

5.5 Análise de Regressão

Foi realizada análise de regressão *stepwise* para identificar dados sociodemográficos responsáveis em explicar a prioridade de desenvolvimento nos Fatores 1, 2 e Geral. Ao realizar a regressão *stepwise* com as variáveis sociodemográficas para explicar o escore no Fator 1 (Tabela 21), observou-se que o tempo em que a pessoa ocupa o cargo e a escolaridade foram as variáveis responsáveis em explicar 12% da variância da prioridade de

desenvolvimento desse fator. Pessoas com um tempo de cargo maior e com a escolaridade mais alta apresentaram uma menor prioridade de capacitação nas competências no Fator 1.

Tabela 21. Regressão *Stepwise* das variáveis sociodemográficas sobre o escore no Fator 1

Variáveis Sociodemográficas	R	B	β
Tempo no cargo	-0,27**	-1,17	-0,28**
Escolaridade	-0,20*	-1,12	-0,22*

Intercepto = 16,31
 $R^2 = 0,12^*$
 R^2 Ajustado = 0,11
 $R = 0,35$
 ** $p < 0,01$ e * $p < 0,05$
 N = 113

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 22. Regressão *Stepwise* das variáveis sociodemográficas sobre o escore no Fator Geral

Variáveis Sociodemográficas	R	B	β
Tempo no cargo	-0,19*	-0,49	-0,19*

Intercepto = 11,14
 $R^2 = 0,04^*$
 R^2 Ajustado = 0,03
 $R = 0,19$
 * $p < 0,05$
 N = 113

Fonte: dados da pesquisa

O tempo em que a pessoa ocupa o cargo foi a única variável que explicou 4% da prioridade de capacitação no fator geral (Tabela 22). Funcionários com um tempo maior ocupando seu cargo têm menos necessidade de desenvolvimento nesse fator.

Com relação ao Fator 2, a análise de regressão *stepwise* não pôde ser realizada, porque o fator não está correlacionado com nenhuma variável sociodemográfica, impossibilitando tal análise.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal o diagnóstico de competências dos gestores da Câmara dos Deputados, classificando-as tanto em relação à importância para a organização quanto em relação ao domínio individual dos gestores sobre as mesmas.

O instrumento final de pesquisa, a saber, um questionário submetido à apreciação dos gestores da Câmara dos Deputados que ocupam funções comissionadas de nível estratégico e tático foi construído a partir da revisão bibliográfica sobre o tema e da pesquisa documental realizada em documentos corporativos da organização pesquisada. Este instrumento foi validado empiricamente, sendo aplicável especificamente para mensurar as competências nele contidas e tão-somente na organização pesquisada.

De acordo com os resultados obtidos, acredita-se que as informações extraídas da presente pesquisa possam ser úteis à Administração da Câmara dos Deputados, em especial para o setor de desenvolvimento de pessoas, que as pode utilizar para o planejamento de ações voltadas à capacitação dos gestores. Entende-se que algumas das competências constantes do questionário da pesquisa realizada possam ser incorporadas ao Banco de Talentos da Câmara dos Deputados. Pode ser conveniente que o referido banco contenha uma parte específica para competências relativas aos gestores. Espera-se, ainda, que a presente pesquisa incentive a Câmara a realizar outros diagnósticos, de forma a propiciar dados adicionais para o planejamento de um eventual programa de desenvolvimento gerencial e, em consequência, melhor utilização dos recursos disponíveis.

O número de respondentes da pesquisa foi considerado satisfatório. Dos 171 gestores, 116 responderam ao questionário, o que equivale a 67,84%. Os dados coletados oferecem amplas possibilidades de análise quanto ao planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento de competências dos gestores da Câmara dos Deputados.

Ao considerarem todas as competências constantes do questionário como muito importantes, visto que, no intervalo de 1 a 5, todas obtiveram médias superiores a 4,0, os respondentes sinalizam que o questionário foi bem elaborado, contemplando as competências gerenciais que de fato dizem respeito ao cotidiano laboral dos gestores da Câmara dos Deputados.

As médias relativas ao domínio que os respondentes possuem sobre as competências elencadas no questionário também se apresentaram em nível satisfatório, permitindo inferir

que os gestores da Câmara dos Deputados apresentam bom nível de capacitação, seja pelo nível de escolaridade quando do ingresso na organização ou pelo desenvolvimento em programas internos de formação, e boa experiência profissional, haja vista ser adequado o tempo médio de permanência na organização.

Observou-se que as competências voltadas à ética, a princípios e a valores foram consideradas as mais importantes, sinalizando que os objetivos da organização pública diferenciam-se dos do setor privado, fazendo-se essencial, portanto, que essas diferenças sejam consideradas no trato da gestão pública. Assim, os resultados indicam que não se deve almejar a mera transposição dos princípios da iniciativa privada para o setor público. É imprescindível considerar o ambiente em que está envolvida a administração pública, suas especificidades. Ressalva-se que a questão ética assume importância cada vez maior também na iniciativa privada, por exemplo, na discussão sobre responsabilidade social, mas de forma diferenciada do observado no setor público, conforme obtido nos resultados da presente pesquisa, na qual foi considerada como a competência mais importante, indicando que, embora a ética seja comum aos setores público e privado, sua manifestação comporte ênfases em função da diferença de objetivos entre o setor público, que visa ao bem-estar da sociedade, e o setor privado, que se volta para a remuneração do capital, conforme sustentado por Carvalho (2004).

Observa-se também que as informações passadas pelos gestores da Câmara dos Deputados demonstram não ter logrado pleno êxito, naquela organização, a tentativa de introdução de transformação do administrador burocrático em gerente empreendedor, não se alcançando ainda os objetivos da implementação de programas internos voltados à profissionalização dos gestores, com foco em capacitação, transparência, utilização de ferramentas gerenciais. Talvez, justamente pela ausência de uma adequação do praticado no setor privado que levasse em consideração as características próprias da administração pública. O fato é que os dados demonstram que, tanto em relação à importância quanto ao domínio, as competências tidas como mais “gerenciais” são menos valorizadas pelos gestores da Câmara dos Deputados, que também indicam menor domínio sobre as mesmas. Acredita-se ser conveniente que a organização busque a adoção de medidas que insiram conceitos e ferramentas de uma gestão mais moderna, sem prejuízo à observância das características próprias da Câmara dos Deputados. Os resultados da presente pesquisa podem cooperar nesse propósito.

Os resultados da pesquisa apontam para uma valorização das competências relacionadas aos aspectos atitudinais. Indicam, também, que os gestores da Câmara dos Deputados entendem que o comprometimento, o interesse, a postura como servidor público, precedem as necessidades de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. De outra forma, pode-se entender que os resultados apontam para o fato de que pouca eficácia terá, na Câmara dos Deputados, o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sem o devido convencimento do gestor quanto ao mérito de sua aplicação.

Os resultados quanto às prioridades de desenvolvimento de competências são relevantes. Em primeiro lugar, porque os gestores puderam responder com tranquilidade quanto ao sigilo, o que torna os dados fidedignos. Em segundo lugar, porque apresentam um quadro específico da Câmara dos Deputados, isto é, um diagnóstico próprio, ao invés de se trabalhar com avaliações realizadas em outras organizações. Em terceiro lugar, pela fórmula aplicada, que conjuga a importância com o domínio, fazendo com que a prioridade de capacitação seja baseada não somente na importância da competência, mas também na lacuna de domínio, evitando-se, por exemplo, o investimento na realização de um curso sobre um conhecimento relevante, mas sobre o qual os gestores já possuam domínio. Assim, a presente pesquisa pode contribuir com as ações de capacitação com os resultados obtidos e, principalmente, com a forma de coleta e análise dos dados. Atente-se, entretanto, para a possibilidade de um menor nível de domínio sobre uma competência poder influir na avaliação da importância dessa mesma competência. Nesse sentido, na presente pesquisa, por exemplo, a existência de menor domínio da utilização de ferramentas gerenciais pode ter influenciado na avaliação da importância dessas ferramentas para a instituição.

Recomenda-se à organização pesquisada, em primeiro lugar, a utilização dos resultados dessa pesquisa no planejamento de programas de desenvolvimento dos gestores da Câmara dos Deputados. Recomenda-se, também, a realização de outras pesquisas na organização analisada. Além dos gestores, outras categorias poderiam ser beneficiadas com o levantamento de suas competências e com a definição de suas prioridades de capacitação. Em relação aos gestores, sugere-se a realização de novas pesquisas, a fim de se ter uma avaliação longitudinal, que contemple várias composições políticas da Casa e permita a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento gerencial.

Recomenda-se, ainda, novas aplicações da presente pesquisa sobre competências dos gestores da Câmara dos Deputados, coletando-se, nessa oportunidade, o ponto de vista dos

subordinados, dos deputados e dos pares. Completado esse ciclo de avaliação, ter-se-ão amplos e consistentes dados sobre as competências gerenciais na Câmara dos Deputados.

Sugere-se a realização de outras pesquisas no âmbito das competências de gestores públicos, sobretudo no Poder Legislativo, nos níveis federal, estadual e municipal.

Com o presente trabalho almeja-se ter contribuído com a Câmara dos Deputados na coleta e análise de dados que lhe propiciem a adoção de medidas de ordem prática. Do ponto de vista acadêmico, a expectativa é a de que se tenha contribuído para o debate sobre a gestão, em especial sobre a aplicabilidade no setor público e, mais especificamente, na área legislativa, que é carente de estudos próprios. Ademais, deseja-se que esta pesquisa desperte o interesse acadêmico pelo desenvolvimento de outras.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005, p. 35-58.
- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o Crescimento. **HSM Management**. São Paulo, n. 43, ano 8, v. 2, mar./abr.2004.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial III: A Chave para a Liderança Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de Necessidades de Treinamento: Um Método de Papel Ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, RJ, v. XII, n. 54, p. 6-22, 1983.
- BRANDÃO, H. **Gestão Baseada nas Competências: Um Estudo sobre Competências Profissionais na Indústria Bancária**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de Um Mesmo Construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 01, jan./mar.2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de Uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, Jul/Set. 2003.
- CARDOSO-FILHO, J. C. **Identificação de Competências Individuais em Atividade de Fiscalização e Controle Externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Brasília, nov./2003.
- CARVALHO, M. S. M. V. Desafios Contemporâneos da Gestão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 307-316, mar./abr. 2004.
- CARVER, J.; OLIVER, C. **Conselhos de Administração que Geram Valor**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.
- CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: O Caso dos Assistentes Administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, jan./fev./mar. 2004.
- Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FÉLIX, C. M. R. A Prática de Competências Gerenciais no Setor Público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 255-278, mar./abr., 2005.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília. ENAP, 1999.

FERNANDES, A. **Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégias e Competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

GOMES, R. C. Who Are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 1ª ed. especial, 2005, p. 177-202.

GOW, I. **Um Modelo Canadense de Administração Pública?** Brasília: ENAP, v. 26, p. 79-132, 2004.

GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência., **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 125-140, Maio/Jun. 2000.

GUIMARÃES, T.; BORGES-ANDRADE, J.; MACHADO, M. e VARGAS, M. Forecasting Core Competencies in an R&D Environment. **R&D Management**, v.31, n. 3, jul./2001.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, J. A Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudanças e Flexibilidade Organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

HAEREM, T. IT Supported Competence Management. **Norwegian School of Management**. Nokobit-1998, sesjon 3:2b.

HATAKEYAMA, Y. **A Revolução dos Gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

HORTON, S. Competency Management in The British Civil Service. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 354-368, 2000.

JUNQUILHO, G. S. Nem “Burocrata” nem “Novo Gerente”: O “Caboclo” e os Desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 137-156, Jan./Fev., 2004.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MADUREIRA, C. A. Formação Profissional Contínua no Novo Contexto da Administração Pública: Possibilidades e Mudanças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1109-1135, Set./Out., 2005.

MARRA, A. V. e MELO, M. C. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n. 3, julho-setembro-2005, p. 09-31.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MENDONÇA, L. R. e MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Considerações Teóricas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out/dez. 2004.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction**. New York: Free Press, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PRATA, C. **Gestão de Competências em Organizações de P&D: Uma Análise do Caso Embrapa**. João Pessoa, Universidade Federal da Paraíba, 2004.

QUINN, R.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S.; McGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

REBOUÇAS, R. T. S. **Os ensaios de Warren Buffett: lições para investidores e administradores**. São Paulo: R.T.S. Rebouças, 2005.

REED, M. **Sociologia da Gestão**. Lisboa: Celts, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para Tomada de Decisão nos Sistemas de Informação**. Brasília: Thesaurus, 2002.

TWEED, D.; MCGREGOR, J.; PECH, R.; WALLACE, C. **Making Capital in the new economy**: The role of management competence. Hawaii Conference on International Business, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por Uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

QUADRO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EXTRAÍDAS DO REFERENCIAL TEÓRICO E DA PESQUISA DOCUMENTAL

Número	Competência Gerencial	Referência Teórica
01	Criar e transmitir valores aos membros de sua equipe	Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003); Fernandes (2002); Brandão (1999); Éboli (2004)
02	Desenvolver a Competência Coletiva, mediante a adoção de ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	Le Boterf (2003)
03	Utilizar ferramentas de gestão, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	Bain & Company (2004); Fleury e Fleury (2004)
04	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	Prata (2004); Banco de Talentos da CD; Carvalho (2004)
05	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	Prata (2004), Banco de Talentos da CD; Horton (2000); Zarifian (2001)
06	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na da Câmara	Prata (2004); Horton (2000); Gomes (2005)
07	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	Horton (2000); Quinn, Thompson, Faermann e McGrath (2003); Bando de Talentos da CD
08	Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	Prata (2004); Horton (2000); Banco de Talentos da CD
09	Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	Banco de Talentos da CD; Horton (2000)
10	Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Banco de Talentos da CD; Prata (2004)
11	Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	Prata (2004); Banco de Talentos da CD
12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Banco de Talentos da CD; Blake e Mouton (1989)
13	Analisar criticamente os dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Blake e Mouton (1989)
14	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Horton (2000); Daft (2005)

Número	Competência Gerencial	Referência Teórica
15	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	Horton (2000); Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003)
16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	Daft (2005); Horton (2000); Carvalho (2004)
17	Focar em Resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	Banco de Talentos da CD; Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Félix (2005)
18	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Prata (2004)
19	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	Daft (2005); Banco de Talentos da CD
20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003); Carvalho (2004)
21	Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	Constituição da República Federativa do Brasil
22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	Constituição da República Federativa do Brasil
23	Possuir conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	Banco de Talentos da CD
24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	Banco de Talentos da CD
25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	Banco de Talentos da CD

APÊNDICE B

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (VERSÃO PRELIMINAR) ENVIADO A EX-GESTORES

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS INERENTES À CÂMARA DOS DEPUTADOS

Prezado(a) Senhor(a),

Adiante há uma tabela contendo lista de competências gerenciais inerentes à Câmara dos Deputados. Sua tarefa consiste em:

- a) verificar, na primeira coluna da tabela, se a descrição de cada competência é adequada e sugerir, se achar conveniente, alterações em sua redação, assinalando em vermelho no texto na referida coluna;
- b) indicar, assinalando um número entre “1” e “5” - 2ª a 6ª colunas da tabela, **o quanto cada competência é importante para a gestão da Câmara**, em que 1 significa “sem importância” e 5 equivale a “muito importante”;
- c) indicar, assinalando um número entre “1” e “5” - 7ª a 11ª colunas da tabela, **o nível de domínio que você possui em relação a cada competência**, em que 1 equivale a “não sei como aplicar essa competência” e 5 significa “conheço e aplico essa competência com frequência”;
- d) descrever novas competências que você julga serem importantes para a gestão da Câmara, no espaço ao final da tabela.

Muito obrigado por sua colaboração.

Rogério Ventura Teixeira

Mestrando em Gestão Social e Trabalho da Universidade de Brasília

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO (VERSÃO PRELIMINAR) ENVIADO A EX-GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Competência	Importância					Domínio				
Criar e transmitir valores aos membros de sua equipe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desenvolver a Competência Coletiva, mediante a adoção de ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilizar ferramentas de gestão, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na da Câmara	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara										
Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.										
Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Analisar criticamente os dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Competência	Importância					Domínio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos										
Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Focar em Resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.										
Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Possuir conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outra competência. Indicar: _____ _____ _____	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Observações adicionais quanto ao questionário / Sugestões de alteração:										

APÊNDICE D

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (VERSÃO FINAL) ENVIADO AOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Prezado(a) Colega,

Queremos convidá-lo a colaborar em pesquisa destinada ao levantamento das competências dos gestores da Câmara dos Deputados.

Um servidor da Casa está desenvolvendo pesquisa para elaboração de dissertação referente ao curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho (MGST), promovido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB).

A pesquisa contempla as competências necessárias aos gestores da Casa, em especial aos ocupantes de funções comissionadas dos níveis 7, 8, 9 e 10, decorrentes do exercício de encargos de direção.

A direção resolveu apoiar e enviar a presente mensagem por considerar que o resultado da pesquisa pode trazer relevantes conclusões que permitam melhor mapeamento das competências necessárias aos gestores e, em consequência, a adoção de medidas mais efetivas para o seu desenvolvimento.

Tendo em vista que você ocupa função gerencial nos níveis mencionados, contamos com sua especial colaboração no sentido de responder ao questionário (<http://www.camara.gov.br/internet/enquete/mestrado/>), informando o nível de importância de cada competência para a Câmara dos Deputados e o seu domínio individual em relação a cada uma dessas competências, bem como indicando outras competências porventura não propostas.

Ao tempo em que agradecemos sua valiosa contribuição, esclarecemos que as informações serão tratadas de forma criteriosa. O Centro de Informática preparou o questionário de maneira que as respostas sejam encaminhadas automaticamente para uma base de dados, sem qualquer identificação da pessoa que respondeu.

Muito obrigado!

Fábio Rodrigues Pereira
Diretor de Recursos Humanos

APÊNDICE E

QUESTIONÁRIO (VERSÃO FINAL) ENVIADO AOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS INERENTES À CÂMARA DOS DEPUTADOS

Adiante há uma tabela contendo lista de competências gerenciais inerentes à Câmara dos Deputados. Sua tarefa consiste em:

- a) indicar, assinalando um número entre “1” e “5”, **o quanto cada competência é importante para a gestão da Câmara**, em que 1 significa “sem importância” e 5 equivale a “muito importante”;
- b) indicar, assinalando um número entre “1” e “5”, **o nível de domínio que você possui em relação a cada competência**, em que 1 equivale a “não sei como aplicar essa competência” e 5 significa “conheço e aplico essa competência com frequência”;

Competência	Importância					Domínio				
Transmitir valores aos membros de sua equipe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desenvolver ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilizar ferramentas de gestão nas atividades diárias, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Câmara dos Deputados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na da Câmara	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Câmara	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Competência	Importância					Domínio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comprometer-se com a Câmara, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Negociar com sua equipe, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando à consecução dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Negociar com equipes de outras unidades da Câmara, apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais relacionados ao trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Analisar criticamente dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Focar em Resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Câmara, custos e recursos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atuar de forma ética, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ter conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conhecer as peculiaridades do funcionamento da Casa (trâmite de processos, relacionamento entre as áreas administrativa e legislativa, atribuições de cada órgão)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de Processo Legislativo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Competência	Importância					Domínio				
Implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros da equipe sob sua supervisão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilize o espaço adiante para apontar outra(s) competência(s) não apresentada(s), indicando, de igual forma, importância e domínio da mesma. _____ _____ _____	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Observações adicionais quanto ao questionário / Sugestões de alteração:										
Tempo que ocupa função comissionada atual? a) menos de 1 (um) ano b) entre 1 (um) e 2 (dois) anos c) entre 2 (dois) e 5 (cinco) anos d) entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos e) mais de 10 (dez) anos										
Faixa Etária? a) de 18 (dezoito) a 25 (vinte e cinco) anos b) de 26 (vinte e seis) a 30 (trinta) anos c) de 31 (trinta e um) a 35 (trinta e cinco) anos d) de 36 (trinta e seis) a 40 (quarenta) anos e) 41 (quarenta e um) anos ou mais										

Competência	Importância	Domínio
Sexo? a) Masculino b) Feminino		
Cargo Efetivo que ocupa? a) Técnico Legislativo (nível médio) b) Analista Legislativo (nível superior)		
Tempo de exercício no cargo efetivo na Câmara dos Deputados? a) até 3 (três) anos b) de 3 (três) a 5 (cinco) anos c) de 6 (seis) a 10 (dez) anos d) de 11 (onze) a 20 (vinte) anos e) 21 (vinte e um) anos ou mais		
Nível de escolaridade (indicar o mais alto e que estiver completo) a) ensino médio b) graduação c) pós-graduação em nível de especialização d) mestrado e) doutorado		

APÊNDICE F

Relação de Respostas apresentadas aos itens 27 e 28 do Questionário da Pesquisa:

Item 27 – Outra Competência. Indicar: (solicitava-se, também, a classificação quanto à importância e ao domínio)

Resp. 1 - Manter constante interação entre a Direção superior e os Quadros de direção intermediários da Câmara dos Deputados, visando aprimoramento e troca de experiências. (5)

Resp. 2 - Capacidade de adaptação e resolução de problemas em circunstâncias adversas - importância = 5 e domínio = 5

Resp. 3 - Ter capacidade de decidir em tempo hábil Importância (5) Domínio (4)

Resp. 4 - Dominar técnicas para avaliação e implementação das questões acima colocadas - Importância: 5 - Domínio: 2

Resp. 5 - Capacidade de mobilizar o grupo para realização de cada tarefa: importância (5) domínio (3)

Resp. 6 - Conhecimento para Gestão de Contratos - Importância - 4 Domínio – 3

Resp. 7 - Conhecimento de métodos de avaliação de custos de materiais e serviços para preparação de planilhas orçamentárias.

Item 28 – Observações adicionais quanto ao questionário / Sugestões de alterações:

Resp. 1 - Penso que antes da competência 16, que diz respeito a "Alocação de recursos para projetos", haveria outra competência no que diz respeito a "ter conhecimento e disseminar para os membros da equipe de trabalho de como elaborar e implementar determinado pr

Resp. 2 - Quanto ao item 28. Ocupo a função específica de diretoria há menos de 1 ano, conquanto desde 1995 tenha função na área. Quanto ao item 33, elucido que optei por assinalar o item pós-graduação, em que pese o curso feito por este servidor ser considerado e

Resp. 3 - O atual processo de avaliação de desempenho de funcionários poderia ser melhorado. Gostaria que os processos internos, especialmente os relacionados à aquisição de material, tivessem tramitação mais rápida e eficiente, com menor burocracia.

Resp. 4 - Mais do que ter conhecimento de direito constitucional ou administrativo seria a inclusão de conhecimento sobre cidadania, ética e a natureza conceitual da condição de servidor, infelizmente pouco investido na máquina pública.

Resp. 5 - Experiência na gestão do contrato que atua. Levando em consideração os resultados alcançados e as peculiaridades dos contratos.

Resp. 6 - Trabalhar sob pressão, no sentido de estar preparado para agir em ambiente de tumulto, estresse, crise, tanto no que diz respeito a valores coletivos, quanto aos individuais. O auto-domínio emocional e também intelectual, no sentido de não se deixar abalar.

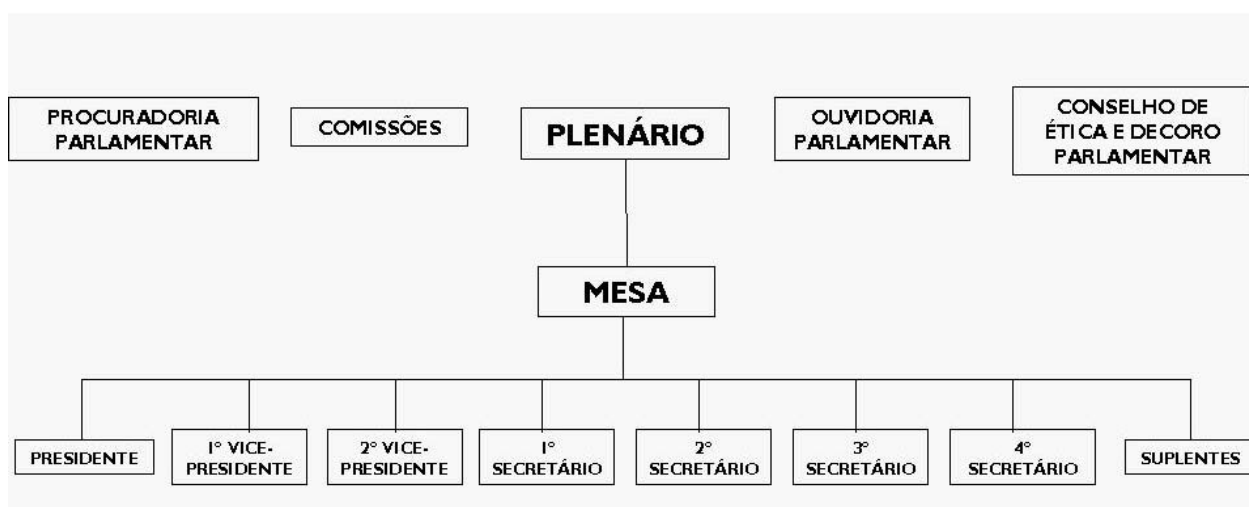
Resp. 7 - Uma competência que faz a diferença e não consta direta ou indiretamente no questionário refere-se à sensibilidade política, em benefício da Instituição (organização e funcionários) e de seus Membros (mandatários e partidários) em relação aos demais agentes.

Resp. 8 – Acredito que as competências 13, 14 e 18 passam principalmente pela criação de instrumentos de avaliação que devem ser desenvolvidos pela administração e não por uma competência individual do gestor.

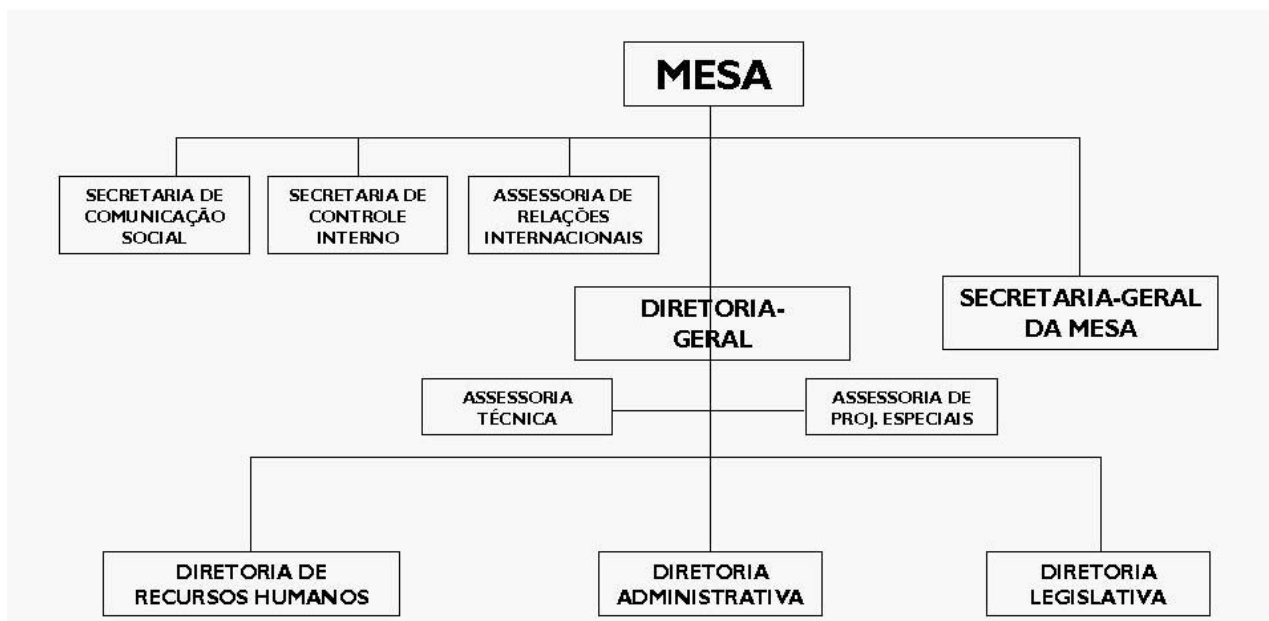
ANEXO A

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

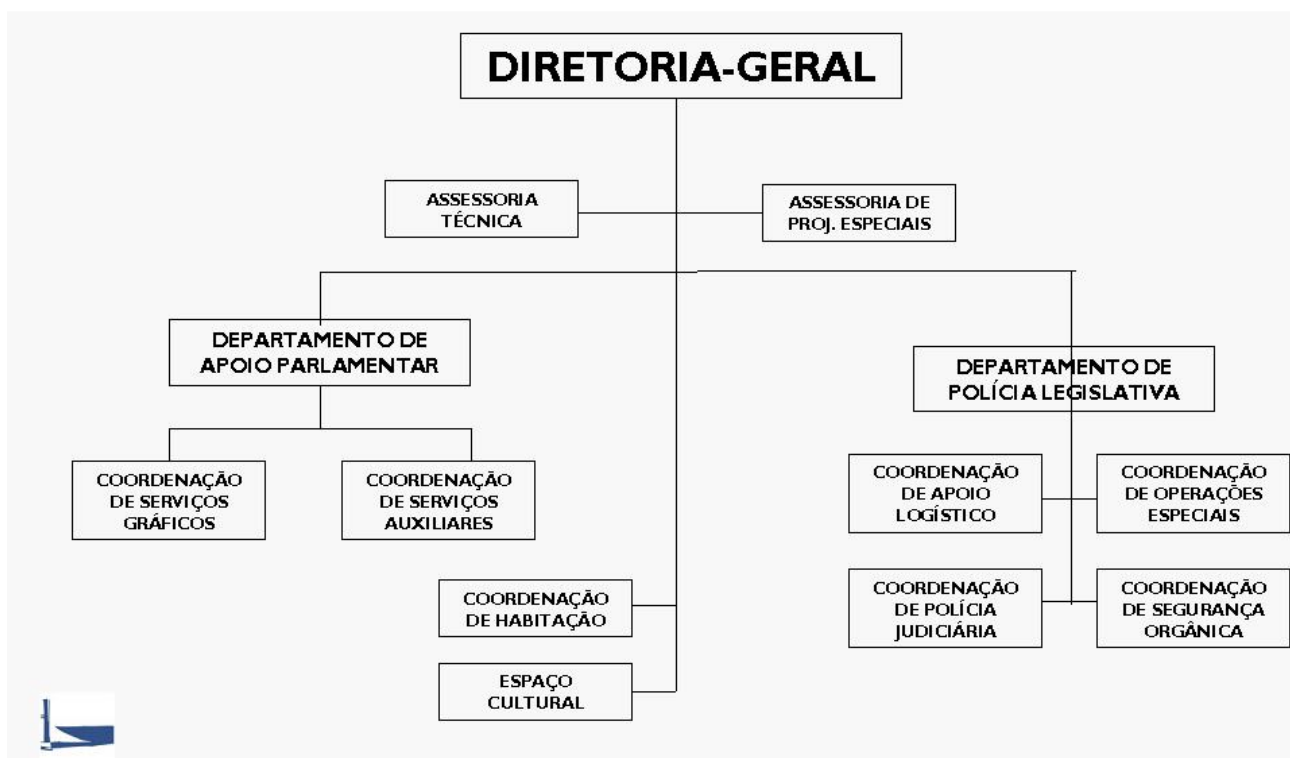
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



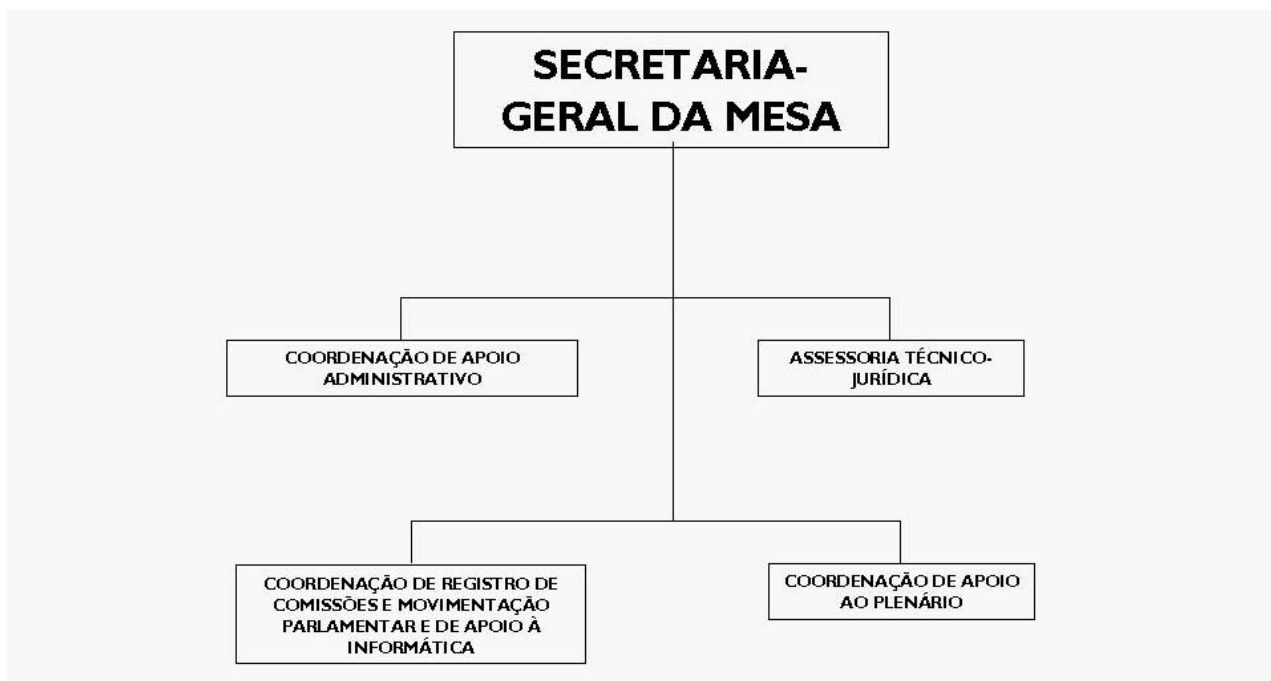
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



DIRETORIA-GERAL



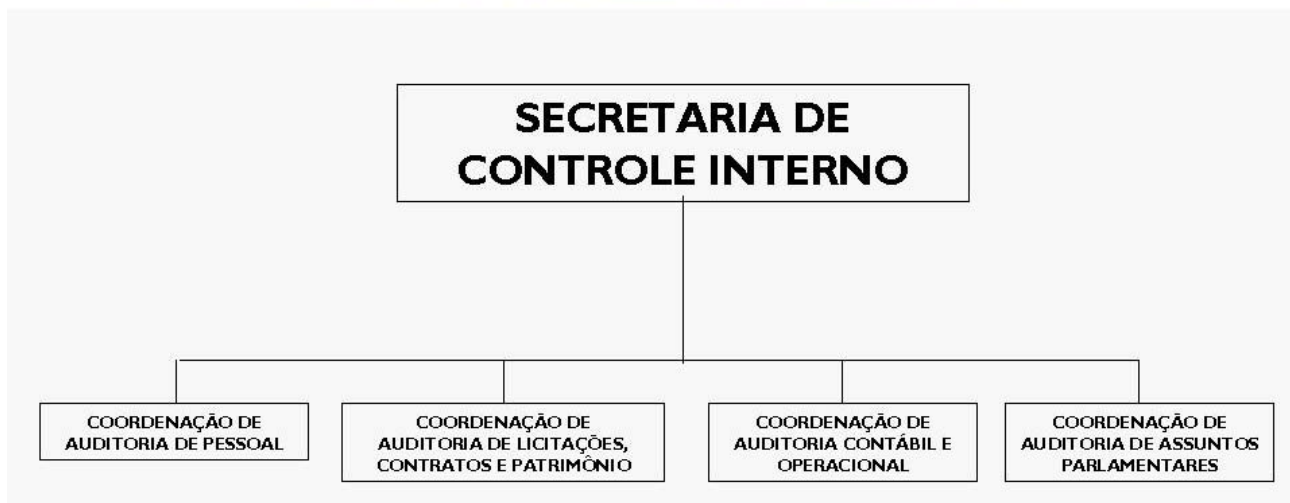
SECRETARIA-GERAL DA MESA



SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL



SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO



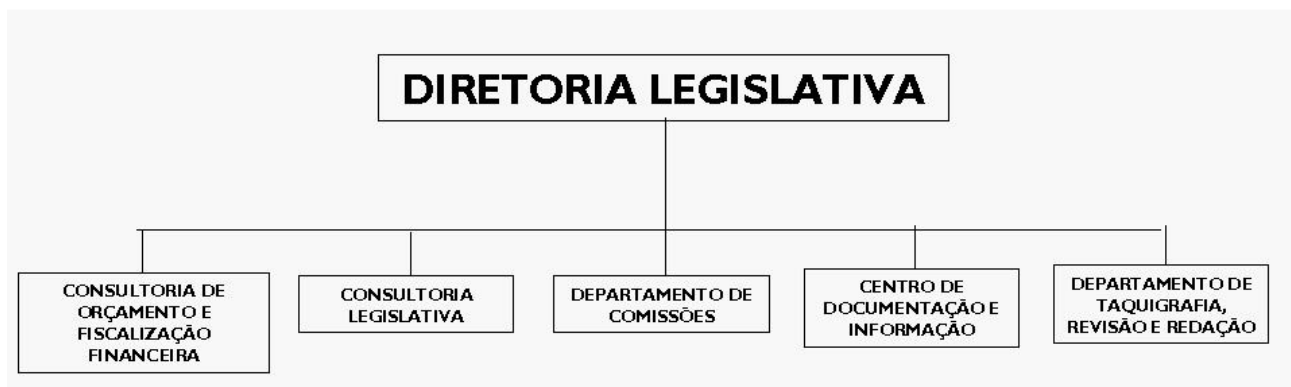
DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS



DIRETORIA ADMINISTRATIVA



DIRETORIA LEGISLATIVA



ANEXO B

RELAÇÃO DOS EX-GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS PARA OS QUAIS FOI ENVIADO O QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

Número	Função Comissionada	Nível da Função
01	Chefe de Gabinete do Presidente	FC 09
02	Secretário de Comunicação Social	FC 09
03	Secretário de Controle Interno	FC 09
04	Diretor do Centro de Documentação e Informação	FC 08
05	Chefe da Assessoria Técnica do Diretor-Geral	FC 08
06	Chefe de Gabinete da Liderança do PTB	FC 08
07	Diretor do Departamento de Polícia Legislativa	FC 08
08	Diretor do Departamento de Apoio Parlamentar	FC 08
09	Diretor da Coordenação de Publicações, do Centro de Documentação e Informação	FC 07
10	Diretor da Coordenação de Auditoria de Pessoal, da Secretaria de Controle Interno	FC 07
11	Diretor da Coordenação de Treinamento, do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento	FC 07
12	Diretor da Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo, do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento	FC 07

ANEXO C

RELAÇÃO DOS GESTORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS PARA OS QUAIS FORAM ENVIADOS OS QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

Nº	Função	Nível
1	CHEFE GABINETE DA PRESIDÊNCIA	FC 9
2	CHEFE GAB. 1ª VICE PRESIDÊNCIA	FC 8
3	CHEFE GAB. 2ª VICE PRESIDÊNCIA	FC 8
4	CHEFE GAB. 1ª SECRETARIA	FC 8
5	CHEFE GAB. 2ª SECRETARIA	FC 8
6	CHEFE GAB. 3ª SECRETARIA	FC 8
7	CHEFE GAB. 4ª SECRETARIA	FC 8
8	CHEFE GABINETE DAS SUPLÊNCIAS	FC 8
9	SECRETÁRIA DO CONSELHO DE ÉTICA E DECORO PARLAMENTAR	FC 8
10	CHEFE GABINETE PROCURADORIA PARLAMENTAR	FC 8
11	CHEFE GABINETE OUVIDOR GERAL	FC 8
12	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO GOVERNO NO CONGRESSO	FC 8
13	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO GOVERNO NA CÂMARA	FC 8
14	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PT NA CÂMARA	FC 8
15	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PFL NA CÂMARA	FC 8
16	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PMDB NA CÂMARA	FC 8
17	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PSDB NA CÂMARA	FC 8
18	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PP NA CÂMARA	FC 8
19	CHEFE DE GABINETE DO LÍDER DO PTB NA CÂMARA	FC 8
20	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO BLOCO PL, PSL - LIDPL/PSL	FC 8
21	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PSB – LIDPSB	FC 8
22	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PPS – LIDPPS	FC 8
23	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PDT – LIDPDT	FC 8
24	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PCDOB - LIDPCDOB	FC 8
25	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PV – LIDPV	FC 8
26	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DO PSC – LIDPSC	FC 8
27	CHEFE DO GABINETE DO LÍDER DA MINORIA - LIDMIN	FC 8
28	DIRETOR-GERAL	FC 10
29	CHEFE DA ASSESSORIA DE PROJETOS ESPECIAIS	FC 8

Nº	Função	Nível
30	CHEFE DA ASSESSORIA TÉCNICA	FC 8
31	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE HABITAÇÃO - COHAB	FC 7
32	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE APOIO PARLAMENTAR - DEAPA	FC 8
33	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS - CGRAF	FC 7
34	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS AUXILIARES - COSEA	FC 7
35	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA LEGISLATIVA - DEPOL	FC 8
36	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO LOGÍSTICO - COLOG	FC 7
37	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS - COE	FC 7
38	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE POLÍCIA JUDICIÁRIA - CPJ	FC 7
39	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE SEGURANÇA ORGÂNICA - COSEO	FC 7
40	SUPERVISOR DO ESPAÇO CULTURAL - ECULT	FC 7
41	SECRETÁRIO GERAL DA SECRETARIA-GERAL DA MESA - SGM	FC 10
42	CHEFE DA ASSESSORIA TÉCNICO-JURÍDICA DA SECRETARIA-GERAL DA MESA - ASTEJ	FC 7
43	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE APOIO AO PLENÁRIO - COAPP	FC 7
44	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO - COAPS	FC 7
45	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE REG.DE COMISSÕES E MOV. PARLAMENTAR - COMPI	FC 7
46	DIRETOR DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - SECOM	FC 9
47	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE DIVULGAÇÃO - CORDI	FC 7
48	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS - COREP	FC 7
49	DIRETORA DA COORDENAÇÃO JORNAL DA CÂMARA - JORCD	FC 7
50	DIRETOR DA COORDENAÇÃO RÁDIO CÂMARA - RADCD	FC 7
51	DIRETORA DA COORDENAÇÃO TV CÂMARA - TVCD	FC 7
52	DIRETORA DA COORDENAÇÃO AGÊNCIA DE NOTÍCIAS - COAGC	FC 7
53	SECRETÁRIO DA SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO - SECIN	FC 7
54	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE ASSUNTOS PARLAMENTARES - COASP	FC 7
55	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE AUDITORIA CONTÁBIL E OPERACIONAL - CACOP	FC 7
56	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E PATRIMÔNIO - CALIP	FC 7
57	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE PESSOAL - CAPES	FC 7
58	DIRETOR DA DIRETORIA LEGISLATIVA - DILEG	FC 9
59	DIRETOR DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO - CEDI	FC 8

Nº	Função	Nível
60	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ESTUDOS LEGISLATIVOS – CELEG	FC 7
61	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ARQUIVO - COARQ	FC 7
62	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DE BENS CULTURAIS - COBEC	FC 7
63	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECA - COBIB	FC 7
64	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE PUBLICAÇÕES – CODEP	FC 7
65	CHEFE DO MUSEU DA CÂMARA DOS DEPUTADOS – MUSCD	FC 7
66	DIRETORA DA CENTRAL DE ATENDIMENTO - CEATE	FC 7
67	DIRETOR DA CONSULTORIA-LEGISLATIVA - COLEG	FC 8
68	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO LEGISLATIVO - CALEG	FC 7
69	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CATAD	FC 7
70	DIRETOR DA CONSULTORIA DE ORÇAMENTO E FISCALIZAÇÃO FINANCEIRA - CONOF	FC 7
71	DIRETOR DA DEPARTAMENTO DE COMISSÕES - DECOM	FC 7
72	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE COMISSÕES PERMANENTES – COPER	FC 7
73	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE COMISSÕES TEMPORÁRIAS – CCT	FC 7
74	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE TAQUIGRAFIA , REVISÃO E REDAÇÃO - DETAQ	FC 8
75	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE HISTÓRICO DE DEBATES – COHIDE	FC 7
76	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE REDAÇÃO FINAL – CORFI	FC 7
77	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE REVISÃO – COREV	FC 7
78	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE REGISTRO TAQUIGRÁFICO – COTAQ	FC 7
79	DIRETOR DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA - DIRAD	FC 9
80	DIRETOR DO CENTRO DE INFORMÁTICA – CENIN	FC 8
81	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE APOIO AO USUÁRIO – COAUS	FC 7
82	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS – COENS	FC 7
83	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE INFRA-ESTRUTURA DE INFORMÁTICA – COINF	FC 7
84	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE MODELAGEM E ADMINISTRAÇÃO DE DADOS - COMOD	FC 7
85	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE REDE DE DADOS - CORED	FC 7
86	COORDENADOR DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAL – SIGESP	FC 7
87	COORDENADOR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA – SILEG	FC 7
88	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE VOTAÇÃO – COSEV	FC 7
89	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO – SERAD-DIRAD	FC 7

Nº	Função	Nível
90	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÕES – CODEC	FC 7
91	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE TRANSPORTES – CTRAN	FC 7
92	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS, ORÇAMENTO E CONTABILIDADE - DEFIN	FC 8
93	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – CAFIN	FC 7
94	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA – COMOF	FC 7
95	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE – COTAB	FC 7
96	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE COTA PARLAMENTAR – COGEP	FC 7
97	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO – DEMAP	FC 8
98	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE COMPRAS – CCOMP	FC 7
99	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE CONTRATOS - CCONT	FC 7
100	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ALMOXARIFADOS – COALM	FC 7
101	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE PATRIMÔNIO - COPAT	FC 7
102	SECRETÁRIA DA SECRETARIA EXECUTIVA DA COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO – SECPL	FC 7
103	DIRETOR DA DEPARTAMENTO TÉCNICO – DETEC	FC 8
104	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE EDIFÍCIOS – CAEDI	FC 7
105	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA – CAENG	FC 7
106	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE EQUIPAMENTOS – CEQUI	FC 7
107	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE AUDIOVISUAL – COAUD	FC 7
108	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS - CPROJ	FC 7
109	DIRETOR DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS – DRH	FC 9
110	DIRETOR DO CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO – CEFOR	FC 8
111	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO – COATA	FC 7
112	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – CORES	FC 7
113	DIRETOR DA COORDENAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA - COTEP	FC 7
114	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE TREINAMENTO – COTRE	FC 7
115	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO – COTEC	FC 7
116	DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL - DEPES	FC 8
117	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS – COPIN	FC 7
118	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO DE PESSOAL – COPAG	FC 7
119	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - COREH	FC 7
120	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE REGISTRO E SEGURIDADE PARLAMENTAR - COSEP	FC 7

Nº	Função	Nível
121	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE REGISTRO FUNCIONAL – COREF	FC 7
122	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE SECRETARIADO PARLAMENTAR – COSEC	FC 7
123	DIRETOR DO DEPARTAMENTO MÉDICO – DEMED	FC 8
124	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO DO DEMED – COAPD	FC 7
125	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE EMERGÊNCIAS MÉDICAS – COEME	FC 7
126	DIRETORA DA COORDENAÇÃO DE ENFERMAGEM – COENF	FC 7
127	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS – COLAB	FC 7
128	DIRETOR DA COORDENAÇÃO DE RÁDIO E IMAGEM (RADIOLOGIA) – CRI	FC 7
129	DIRETOR DA COORDENAÇÃO MÉDICA – COMED	FC 7
130	SECRETÁRIA EXECUTIVA DA SECRETARIA EXECUTIVA DA COMISSÃO DO PECÚLIO – COPEC	FC 7
131	SECRETARIO EXECUTIVO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO PRÓ-SAÚDE – SECECPROSA	FC 7
132	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA, ABASTECIMENTO E DESENVOLVIMENTO RURAL – CAPADR	FC 7
133	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DA AMAZÔNIA, INTEGRAÇÃO NACIONAL E DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL – CAINDR	FC 7
134	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E INFORMÁTICA – CCTCI	FC 7
135	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE CIDADANIA – CCJC	FC 7
136	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE DEFESA DO CONSUMIDOR – CDC	FC 7
137	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO – CDEIC	FC 7
138	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO URBANO – CDU	FC 7
139	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE DIREITOS HUMANOS E MINORIAS – CDHM	FC 7
140	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE EDUCAÇÃO E CULTURA – CEC	FC 7
141	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE FINANÇAS E TRIBUTAÇÃO – CFT	FC 7
142	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE FISCALIZAÇÃO FINANCEIRA E CONTROLE – CFFC	FC 7
143	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE LEGISLAÇÃO PARTICIPATIVA – CLP	FC 7
144	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CMADS	FC 7
146	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE MINAS E ENERGIA – CME	FC 7
147	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE RELAÇÕES EXTERIORES E DE DEFESA NACIONAL – CREDN	FC 7
148	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E COMBATE AO CRIME ORGANIZADO – CSPCCO	FC 7
149	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE SEGURIDADE SOCIAL E FAMÍLIA – CSSF	FC 7
150	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE TRABALHO, DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO – CTASP	FC 7

Nº	Função	Nível
151	SECRETÁRIA DA COMISSÃO DE TURISMO E DESPORTO – CTD	FC 7
152	SECRETÁRIO DA COMISSÃO DE VIAÇÃO E TRANSPORTES – CVT	FC 7
153	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
154	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
155	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
156	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
157	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
158	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
159	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
160	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
161	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
162	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
163	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
164	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
165	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
166	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
167	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
168	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
169	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
170	SECRETÁRIO DE COMISSÃO ESPECIAL, PARLAMENTAR DE INQUÉRITO, EXTERNA OU DE GRUPO DE TRABALHO	FC 7
171	SECRETÁRIO-GERAL DA MESA	FC 10