



## **Universidade de Brasília**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PGAP

Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

### **Competências de Liderança em Diferentes Níveis Hierárquicos**

Thâmara Dayane Cardoso Santos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr Francisco Antônio Coelho Júnior.

Brasília - DF  
Janeiro de 2026

Thâmara Dayane Cardoso Santos

### **Competências de Liderança em Diferentes Níveis Hierárquicos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa:

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior  
Orientador MPA/UnB

Professor Doutor Hugo Pena Brandão  
Examinador Externo

Professora Doutora Lara Barros Martins  
Examinadora Externa - Universidad de Sevilla

Professor Doutor Diego Mota Vieira  
Examinador Suplente PPGA/UnB

À minha mãe, meu refúgio inabalável.  
Ao meu marido, minha força silenciosa.

## AGRADECIMENTOS

Com grande apreço e gratidão, dedico este trabalho àqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram significativamente para a conclusão desta dissertação.

Ao Professor Francisco Antonio Coelho Junior, meu orientador, expresso meu mais sincero agradecimento. Seu apoio constante, sua notável experiência e a direção precisa que forneceu foram pilares essenciais. Sua orientação cuidadosa e suas recomendações valiosas guiaram toda a jornada de pesquisa, transformando desafios em aprendizado.

Agradeço imensamente aos membros da banca examinadora: ao Professor Hugo Pena Brandão e à Professora Lara Barros Martins. Suas avaliações criteriosas, sugestões perspicazes e o tempo dedicado à leitura desta dissertação enriqueceram profundamente este trabalho. As contribuições recebidas foram fundamentais para aprimorar a qualidade final da pesquisa.

Externalizo também minha gratidão aos gestores da instituição que prontamente concordaram em participar desta pesquisa. Seu tempo, disposição e as valiosas contribuições fornecidas foram indispensáveis para a coleta de dados e a realização deste estudo.

Estendo meus agradecimentos aos colegas do GEPACO. Os encontros regulares, as sugestões construtivas e o ambiente colaborativo proporcionaram um apoio inestimável. Em especial, agradeço a Juliana Mota, que, com generosidade e competência, atuou como minha mentora nesta desafiadora jornada acadêmica, oferecendo suporte e aconselhamentos cruciais.

De forma especial, agradeço a quem me apoiou para além das fronteiras acadêmicas. À minha amiga do coração, Ivana Dessen, pelo suporte, empatia e incentivo nos momentos mais desafiadores. À querida Gabi que gentilmente apoiou parte desse projeto.

A toda a minha família, pelo amor incondicional e compreensão. E, em particular, ao meu amado marido, Fábio Pacheco, cuja paciência, carinho e compreensão foram o alicerce que tornou possível a dedicação necessária para esta conquista.

## RESUMO

Este trabalho objetivou identificar a variação das competências de liderança nos diferentes níveis hierárquicos existentes no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Apesar de parecer evidente que a natureza do trabalho difere entre as posições de gestão, nota-se um predomínio de estudos focados na identificação de competências gerenciais independentemente do nível hierárquico. A utilização de abordagens generalizadas mostra-se como um obstáculo significativo à eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança, pois não atende adequadamente às especificidades de cada nível hierárquico. Para superar essa limitação, este estudo teve como escopo a identificação dos diferentes níveis gerenciais existentes na instituição estudada e a proposição de dimensões de competências aderentes às necessidades da instituição. A pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista, com utilização de grupo focal e questionário, que possibilitou identificar diferentes graus de relevância de competências de liderança em três níveis hierárquicos distintos. Esta pesquisa resultou também em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), denominado de Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança, composto dos aspectos críticos para as ações de desenvolvimento, bem como de recomendações práticas para a implementação de ações educacionais de forma segmentada, ou seja, atendendo às necessidades de desenvolvimento nos diferentes níveis gerenciais.

**Palavras-chave:** Liderança, Desenvolvimento de Liderança, Competências.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the variation of leadership competencies across the different hierarchical levels existing in the Federal District Court of Accounts. Although it seems evident that the nature of the work differs between management positions, there is a predominance of studies focused on identifying managerial competencies regardless of the hierarchical level. The use of generalized approaches proves to be a significant obstacle to the effectiveness of leadership development programs, as it does not adequately address the specificities of each hierarchical level. To overcome this limitation, this study had as its scope the identification of the different managerial levels existing in the studied institution and the proposition of competence dimensions aligned with the institution's needs. The research adopted a mixed methodological approach, utilizing focus groups and a questionnaire, which made it possible to identify different degrees of relevance of leadership competencies across three distinct hierarchical levels. This research also resulted in a Technical-Technological Product (PTT), called the Technical Reference for Leadership Development Actions, comprising the critical aspects for development actions, as well as practical recommendations for the segmented implementation of educational actions, meaning they address the development needs across the different managerial levels.

**Keywords:** Leadership, Leadership Development, Competencies.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Scree Plot dos Autovalores.....	63
<b>Figura 2</b>	Gráfico Radar – Lacuna de competências por níveis Hierárquicos.....	71
<b>Figura 3</b>	Níveis gerenciais de liderança .....	89
<b>Figura 4</b>	Dimensões e competências de liderança .....	90
<b>Figura 5</b>	Descrição das dimensões e competências de liderança .....	91
<b>Figura 6</b>	Níveis de relevância das competências de liderança .....	93
<b>Figura 7</b>	Competências relevantes para fins de desenvolvimento .....	94
<b>Figura 8</b>	Critérios para priorização das competências .....	96

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Resumo da Natureza do Trabalho em Três Níveis Organizacionais.....	19
<b>Tabela 2</b>	Resumo das taxonomias de agrupamentos de competências.....	26
<b>Tabela 3</b>	Tabela Síntese do Método .....	32
<b>Tabela 4</b>	Dimensões utilizadas no grupo focal .....	39
<b>Tabela 5</b>	Competências gerenciais institucionais utilizadas no questionário.....	42
<b>Tabela 6</b>	Níveis hierárquicos percebidos pelas lideranças .....	46
<b>Tabela 7</b>	Resumo dos resultados da atividade 2.....	51
<b>Tabela 8</b>	Matriz de competências por níveis hierárquicos .....	52
<b>Tabela 9</b>	Dimensões e competências finais.....	57
<b>Tabela 10</b>	Contribuição das capacitações.....	58
<b>Tabela 11</b>	Dados descritivos de importância, domínio e lacuna de competências .....	59
<b>Tabela 12</b>	Dados descritivos de importância e domínio por níveis hierárquicos.....	60
<b>Tabela 13</b>	Dados de Correlação.....	61
<b>Tabela 14</b>	Cargas fatoriais das competências.....	63
<b>Tabela 15</b>	Clustering - importância e domínio.....	65
<b>Tabela 16</b>	Cluster importância .....	65
<b>Tabela 17</b>	Cluster domínio .....	66
<b>Tabela 18</b>	Análise de variâncias das médias de importância e de domínio .....	67
<b>Tabela 19</b>	Análise Multivariada de Variância - Teste Pillai.....	68
<b>Tabela 20</b>	Dados da variância dos fatores 1 e 2.....	68
<b>Tabela 21</b>	Médias das lacunas de competências.....	69

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
2. QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL .....	16
2.1 Níveis de Liderança.....	16
2.2 Dimensões de competências de liderança.....	21
2.3 Pressupostos teóricos da pesquisa.....	29
3. MÉTODO .....	31
3.1 Desenho da pesquisa .....	31
3.2 Caracterização da organização pesquisada.....	32
3.4 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados .....	37
3.4.1 Grupo focal.....	37
3.4.2 Questionário .....	41
3.4.3 Preparação e tratamento inicial dos dados quantitativos .....	43
4. RESULTADOS.....	45
4.1 Etapa qualitativa .....	45
4.1.1 Atividade 1: níveis hierárquicos .....	45
4.1.2 Atividade 2: evolução das necessidades de competências na transição gerencial.....	47
4.1.3 Atividade 3: mapa de competências.....	51
4.2 Etapa quantitativa.....	57
4.2.1 Participação e percepção sobre capacitações em liderança.....	57
4.2.2 Importância, domínio e lacuna de competências: estatística descritiva e correlação dos dados.....	59
4.2.3 Análise fatorial exploratória .....	62
4.2.4 Análise de cluster (clustering) .....	64
4.2.5 Análise de diferenças e comparação de médias.....	66
4.2.6 Lacuna de competências.....	69
5. DISCUSSÃO .....	72
6. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....	82
6.1 Descrição geral do produto .....	84
6.2 Relevância do Produto.....	99
6.2.1 Complexidade e Aderência .....	99
6.2.2 Potencial inovador .....	99
6.2.3 Aplicabilidade.....	100
6.2.4 Impacto Potencial.....	100
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	102
8. REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE A: Guia de Discussão.....	114
APÊNDICE B: Relação de Competências .....	119

APÊNDICE C: Questionário Virtual .....	120
APÊNDICE D: Classificação das unidades por níveis hierárquicos.....	125

## INTRODUÇÃO

A necessidade de desenvolver líderes disponíveis e preparados para assumir papéis se tornou prioridade nas organizações (Figueiredo et al., 2023). Apesar do aumento dos investimentos em treinamento, as empresas ainda enfrentam um significativo *déficit* de liderança entre seus colaboradores (Lacerenza et al., 2017). Isso coloca em questão a utilidade geral das iniciativas de capacitação, uma vez que as ações realizadas não têm sido suficientes para suprir as carências reais tampouco contribuir para a evolução do líder (Cameron et al, 2024; Lacerenza et al., 2017).

O ambiente de trabalho, no qual o indivíduo encontra-se inserido e do qual recebe influência, pode ser considerado um determinante de seu comportamento (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2011). O impacto do ambiente torna a liderança um fenômeno flexível, influenciado por variáveis situacionais dentre as quais pode-se destacar as mudanças de posições hierárquicas, cujos contextos requerem aprendizagem e mudanças de comportamento (Kjellström et al., 2020; Yukl & Mahsud, 2010).

O desenvolvimento da liderança é, nesse sentido, um fenômeno multifacetado, multidimensional, fluido e com uma infinidade de definições que exigem uma exploração aprofundada (Kjellström et al., 2020; Wallace et al., 2021). Não por acaso, modelos conceituais como o VUCA, acrônimo em inglês para *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity* (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), são frequentemente utilizados, pois fornecem uma lente crítica para compreender o desempenho do líder em contextos desafiadores (Bennett & Lemoine, 2014; Syamsir et al., 2025). Este modelo é amplamente aplicado para analisar ambientes organizacionais dinâmicos, onde a adaptação rápida e a tomada de decisão eficaz são cruciais.

Mais recentemente, como uma resposta às transformações contemporâneas pós-pandemia, os estudiosos têm reconhecido uma mudança em direção ao paradigma BANI

(*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*), que enfatiza o caráter frágil, ansioso, não linear e incompreensível com o qual as organizações devem lidar (Evseeva et al., 2022; Syamsir et al., 2025).

O exercício da liderança em contextos dinâmicos requer uma abordagem estratégica e adaptativa (Mahel, 2021; King & Badham, 2018). Atributos como pensamento sistêmico, tolerância à ambiguidade, capacidade de lidar com paradoxos e uma mentalidade de aprendizado são fundamentais para uma liderança bem-sucedida (King & Badham, 2018).

Face a esses cenários ambientais, a compreensão de que há uma complexidade crescente no exercício da liderança contribui para a adaptação das iniciativas de desenvolvimento aos contextos individuais e organizacionais. Isso significa identificar as pessoas onde elas estão e, por conseguinte, criar estratégias que sequenciam as expectativas de evolução da liderança (Kjellström et al., 2020). Tal perspectiva implica que a natureza do trabalho difere substancialmente entre as posições de gestão em termos de horizonte temporal, complexidade, atividade funcional e escopo de responsabilidade (De Meuse et al., 2011).

Apesar de parecer claro que gerentes em diferentes níveis têm responsabilidades distintas as quais exigem competências variadas (Anzengruber et al., 2017; Medcof, 2017), os estudos se mostram desconexos distribuídos em diferentes vertentes disciplinares que orientam a teoria e a pesquisa sobre liderança (Zaccaro & Klimoski, 2001). Pesquisas em níveis organizacionais (empresas, unidades de negócios e setores empresariais, por exemplo) são geralmente conduzidos por estudiosos de negócios (principalmente da Administração e da Economia), ao passo que estudos sobre níveis mais baixos (indivíduos e equipes de trabalho) têm uma forte base na Psicologia (DeChurch et al., 2010).

Além disso, a maioria dos estudos se concentra na identificação de competências para um único nível de gestão (Monang et al., 2022). Ao optarem por direcionar as pesquisas para

a mais alta gestão ou para as posições hierárquicas mais baixas, negligenciam não apenas os níveis intermediários, mas as possíveis diferenciações que ocorrem na transição entre uma posição e outra. Nota-se com isso uma certa carência de pesquisas sobre as competências em evolução entre gerentes de diferentes níveis hierárquicos (Anzengruber et al., 2017).

Isso mostra-se um impeditivo à eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança, pois abordagens isoladas pressupõem que a liderança no topo da organização reflete as mesmas dinâmicas presentes nos demais níveis organizacionais (Anzengruber et al., 2017; Medcof, 2017). Desconsiderar o posicionamento hierárquico tem contribuído para a escassez de pesquisas empíricas sólidas sobre o tema, especialmente aquelas que envolvam instituições públicas, o que reforça a necessidade de mais estudos neste campo (Monang et al., 2022).

Alguns trabalhos recentes começaram a reconhecer a necessidade de examinar a liderança em seus diferentes posicionamentos hierárquicos (Hernaus et al., 2021; Monang et al., 2022). Eles destacam que os gestores precisam ter conjuntos de competências diferentes para desempenhar suas funções de maneira eficiente, à medida que ascendem na hierarquia organizacional. Contudo, a maioria das práticas relacionada ao tema não é publicada ou disponibilizada, sendo este um fator dificultador para os interessados no assunto, especialmente para os profissionais de recursos humanos (Figueiredo et al., 2023).

Neste contexto, este estudo visa responder à seguinte pergunta: Quais variações nas competências de liderança são identificadas em função do nível hierárquico dos gestores? Com a finalidade de responder a essa pergunta, esta pesquisa tem por objetivo geral identificar as variações das competências de liderança em função dos diferentes níveis hierárquicos dos gestores.

A presente pesquisa de mestrado surge de uma necessidade organizacional de desenvolver as lideranças de forma customizada, considerando as especificidades e as

demandas singulares de cada nível hierárquico. A estruturação do estudo exigiu a diferenciação dos níveis hierárquicos existentes em uma instituição pública de controle, bem como a proposição de dimensões de competências de liderança, tendo em vista que todo modelo de competência pode ser organizado em termos de categorias compostas de uma variedade de competências homogêneas ou similares (Hogan & Warrenfeltz, 2003; Boyatzis, 2008, 2009).

Ao analisar as competências de liderança em diferentes níveis de gestão, busca-se compreender a importância e o domínio das competências (Brandão, 2012): a avaliação de importância revela quais competências são percebidas como necessárias para o desempenho no trabalho e a avaliação de domínio indica o nível percebido de eficiência que os indivíduos têm em diferentes competências (De Meuse et al., 2011). Tal análise decorre da premissa de que as percepções tendem a variar, pois o exercício da liderança pode sofrer variações à medida que o gestor transita na hierarquia organizacional (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021; Mumford et al., 2007; Natali, 2014).

Para fins de análise, foi também utilizado o conceito de dimensões (*clusters* ou agrupamentos de competências), uma vez que este permite a análise de grupos homogêneos de competências, em vez de competências isoladas (Boyatzis, 2006). Assim, é possível que agrupamentos de competências sejam percebidos de forma diferente em cada nível hierárquico.

Este trabalho partiu de percepções individuais de liderança em relação aos diferentes níveis hierárquicos e da verificação de como a importância e domínio das competências mudam entre os níveis hierárquicos, considerando agrupamentos de competências. A identificação dessas diferenças tem o potencial de contribuir para que a organização identifique e promova o desenvolvimento dos indivíduos para se tornarem líderes mais eficazes onde estão atualmente ou nas posições que assumirão no futuro.

Com a relevância atribuída ao desenvolvimento do líder nas organizações e com a existência de diferenças de papéis nas transições entre níveis hierárquicos, é benéfico reunir evidências para compreender melhor as competências esperadas para cada nível. Tal diagnóstico possibilita desenvolver e promover líderes mais preparados (Cameron et al, 2024; Natali, 2014). Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

1. apresentar evidências de validade de instrumento de medida da percepção de lideranças da instituição acerca da importância e do domínio das competências gerenciais;
2. identificar variação na percepção dos líderes acerca da importância e do domínio das competências gerenciais nos respectivos níveis hierárquicos;
3. comparar a percepção de domínio das competências de lideranças com a avaliação de desempenho gerencial anual realizada pelos servidores;
4. propor uma sistemática de diferenciação dos níveis hierárquicos de liderança na instituição;
5. propor dimensões de competências que reflitam, de forma simplificada, o exercício da liderança nos diferentes níveis hierárquicos;
6. identificar necessidades de capacitação dos líderes nos diferentes níveis hierárquicos;
7. propor um Referencial Técnico para o Desenvolvimento da Liderança para a instituição, considerando os requisitos de liderança de maior relevância para o desempenho dos gestores.

Por fim, cabe destacar que este estudo não tem por objetivo revisar formalmente o inventário de competências da instituição ou propor a criação de novas competências que substituam as atualmente utilizadas na gestão do desempenho da organização. O escopo do trabalho concentra-se, portanto, em sistematizar as competências de liderança sob a ótica de dimensões teóricas, analisando como sua relevância e aplicação variam através dos diferentes níveis hierárquicos. Com isso busca-se obter uma visão mais clara e direcionada das necessidades de desenvolvimento que emergem especificamente nas transições de liderança.

## 2. QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL

Este referencial teórico será apresentado em três seções. A primeira analisa a literatura sobre níveis de liderança, ou seja, a diferenciação dos papéis da liderança em função das hierarquias. A segunda seção apresenta as principais classificações de dimensões (agrupamentos) de competências de liderança, de forma a contemplar taxonomias relevantes para este estudo. Já a terceira trata dos principais pressupostos teóricos da pesquisa.

O levantamento teórico e empírico foi realizado em vários buscadores e bases de dados tais como *Google Scholar*, *Portal de Periódicos CAPES*, *Spell*, *Scopus*, *Science Direct* e *Scielo* nas áreas de conhecimento de Ciências Sociais, Administração, Administração Pública e Psicologia. O referencial teórico foi elaborado a partir da seleção de trabalhos científicos, incluindo artigos, livros e teses. Para a busca e o mapeamento da literatura, foram utilizadas expressões-chave como liderança, desenvolvimento de liderança, competências de liderança, estratificação de liderança, níveis de liderança, domínios de competência de liderança e habilidades de liderança. Tais expressões foram empregadas isoladamente ou combinadas por meio de operadores booleanos como 'e' e 'ou'."

### 2.1 Níveis de Liderança

A ideia de que as necessidades de liderança abrangem níveis organizacionais distintos é objeto de estudo em diferentes pesquisas (DeChurch et al., 2010; Hernaus et al., 2021; Meza et al., 2021; Mumford et al., 2007). Elas consideram que a natureza do trabalho difere substancialmente entre as posições de gestão em termos de horizonte temporal, complexidade, atividade funcional e escopo de responsabilidade (De Meuse et al., 2011; Medcof, 2017).

Há décadas estudiosos reconhecem que os gestores precisam ter conjuntos de competências diferentes para desempenhar suas funções de maneira eficiente à medida que ascendem na hierarquia organizacional (De Meuse et al., 2011). Katz e Kahn (1978), por

exemplo, identificaram três diferentes padrões de liderança decorrentes de diferentes necessidades. Numa perspectiva descendente, essas necessidades estão relacionadas, em nível de topo, à criação de estrutura, em nível intermediário, à interpretação de estrutura e, em nível de base, à aplicação da estrutura (Kaiser et al., 2011). De forma geral, esses estudos pressupõem que o uso de competências entre hierarquias provavelmente diferirá, pois as organizações são deliberadamente estruturadas em vários níveis de gestão com funções e responsabilidades distintas (Anzengruber et al., 2017; Shum et al., 2018; Monang et al., 2022).

Alguns estudos se destacam por examinar os efeitos no desempenho dos gestores face a seus diferentes níveis hierárquicos (Hernaus et al., 2021). A fim de compreender as dinâmicas de liderança em três níveis distintos, superior, gerência intermediária e nível inferior, DeChurch e colaboradores (2010) avaliaram 25 anos de pesquisa sobre liderança. Para estes autores, o nível superior concentra-se no topo da hierarquia, sem supervisores acima deles; o intermediário é responsável por gerenciar relações com seus subordinados e conectar seus grupos a outras partes da organização; já no nível inferior, encontram-se os supervisores, os quais interagem diretamente com os colaboradores da linha de frente, não havendo gerenciamento de níveis hierárquicos abaixo deles.

O modelo de liderança proposto por Mumford e colaboradores (2007) representa a natureza estratificada e complexa da liderança e sua relação com três níveis organizacionais. No nível júnior, os líderes são responsáveis por supervisionar equipes menores e focam em comunicação e supervisão; no nível intermediário, os líderes gerenciam equipes maiores, o que implica planejamento e tomada de decisões, assumindo um papel mais estratégico; já no nível sênior, os líderes executivos e de alta gestão têm responsabilidades significativas na definição da visão estratégica da organização.

Já numa perspectiva de análise das ações de treinamento gerencial, cabe citar o trabalho da Lacerenza e colaboradores (2017), o qual fornece uma estimativa meta-analítica da eficácia do treinamento em liderança ao longo de um amplo período de anos (1951-2014). Dentre os aspectos analisados, ao avaliarem a eficácia dos treinamentos gerenciais, os autores utilizaram o esquema de categorização de três níveis (inferior, intermediário e superior) proposto por DeChurch e colaboradores (2010) e já descrito nos parágrafos anteriores.

Entender a liderança implica ainda analisá-la no contexto de teletrabalho, uma vez que as mudanças tecnológicas e a globalização transformaram a realidade das organizações, tornando o trabalho virtual uma prática comum. Portanto, a importância de considerar a perspectiva dos gerentes em seus diferentes níveis de gestão também é fundamental para entender como a modalidade de teletrabalho pode ser otimizada (Kowalski & Ślebarska, 2022). As experiências e desafios gerenciais, no trabalho remoto, podem ser considerados ainda mais desafiadores, pois exigem que os líderes desenvolvam novas abordagens relacionadas a questões como comunicação, manutenção da coesão da equipe, suporte, monitoramento e avaliação.

O modelo de classificação em três níveis mostra-se apropriado ao contexto remoto (Kowalski & Ślebarska, 2022). Por meio dele, os papéis são distribuídos de modo que a alta gerência define a estratégia e a visão da empresa, lidando com diferentes interesses para alinhar com o interesse da organização; a gerência intermediária comunica e implementa as metas da organização, interagindo principalmente com a baixa gerência; os gerentes de nível inferior têm mais contato direto com os funcionários da linha de frente, impactando a eficácia do trabalho no curto prazo, embora geralmente não tenham poder para implementar mudanças estratégicas (Kowalski & Ślebarska, 2022).

Nota-se que os estudos acima partem do pressuposto de que a liderança difere através dos níveis. Embora teorias postulem entre três e sete níveis organizacionais diferentes, as

evidências empíricas tendem a apoiar apenas três níveis gerais em que os empregos dentro de cada posicionamento são altamente semelhantes em termos do trabalho necessário, mas qualitativamente distintos entre os domínios (Kaiser et al., 2011; Törnblom, 2018).

Ao revisar a literatura acerca das distinções das práticas gerenciais através das hierarquias, Kaiser e colaboradores (2011) analisaram as diferenças fundamentais na natureza do trabalho em cada nível. Para tanto, utilizaram critérios objetivos de diferenciação da liderança em nível de supervisão, de gestão intermediária e de gestão executiva. A caracterização do nível de liderança ancorou-se na perspectiva de horizonte de tempo (prazo para resultados), atividades funcionais (tarefas e responsabilidades), habilidades primárias (técnicas, interpessoais e conceituais), responsabilidade organizacional (escopo de influência), conforme Tabela 1.

**Tabela 1**

*Resumo da Natureza do Trabalho em Três Níveis Organizacionais*

Nível	Período	Responsabilidades	Atividades funcionais	Habilidades primárias
Topo (executivo)	Longo (5 a 20+ anos)	Desempenho de uma corporação ou grupo de empresas	Criação de estrutura: ligar a organização ao ambiente externo, desenvolver consenso sobre o futuro, definir políticas e direção estratégica, moldar a cultura organizacional para apoiar a estratégia, garantir recursos de capital.	Conceitual
Gestão Intermediária	Médio (2 a 5 anos)	Desempenho de múltiplas unidades funcionais ou uma divisão	Interpretação de estrutura: traduzir estratégia e política em planos operacionais, coordenar diversas unidades funcionais, alocar recursos entre funções, servir como um nexo de comunicação em toda a organização, ajudar os funcionários a lidarem com mudanças	Interpessoal
Baixo (supervisão)	Curto (2 semanas a 2 anos)	Desempenho de pequeno grupo ou equipe dentro de uma única função	Aplicação de estrutura: atribuir tarefas, executar planos operacionais, supervisionar e dirigir o trabalho diário essencial, antecipar e resolver problemas de produção, distribuir recursos para indivíduos e equipes.	Técnica

Nota: Adaptado de “Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research” de Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., & Yarborough, P., 2011, *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 76–91.

Partindo do pressuposto de que existe uma estratificação da liderança por níveis, surge ainda um importante debate: se as competências de liderança, ao longo da transição gerencial, são de natureza cumulativa ou específicas de cada nível hierárquico (Hernaus et al., 2021). Para auxiliar o entendimento desse questionamento, faz-se necessário recorrer às diferentes abordagens teóricas sobre a evolução das competências de gestão em vários níveis dentro de uma organização, qual seja, a problemática da continuidade *versus* descontinuidade na pesquisa de psicologia organizacional (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021).

Ambas as perspectivas reconhecem a natureza mutável das competências ao longo da hierarquia organizacional (De Meuse et al., 2011). A perspectiva de continuidade postula que as competências em um nível de gestão mais baixo também são importantes para um nível de gestão mais alto. Em contraste, a perspectiva de descontinuidade teoriza que alguns aspectos positivos para um nível de gestão podem se tornar negativos para outro nível (Hernaus et al., 2021). Conseqüentemente, é necessário que os gerentes abandonem essas competências de liderança que não funcionam mais após uma transição gerencial (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021).

Ao analisar as competências de liderança em diferentes níveis de gestão, antagonismo e dicotomização merecem cuidado. Combinações específicas de competências de diferentes níveis são benéficas para o desempenho porque constroem capacidades organizacionais de coordenação e integração de esforços (Hernaus et al., 2021). Nesse contexto, reconhecer a existência do efeito de complementaridade entre as perspectivas mostra-se relevante para o entendimento da transição gerencial, ainda que certas competências diminuam em importância ou mudem em como são executadas, apoiando a perspectiva de descontinuidade (Hernaus et al., 2021).

Há, portanto, espaço para ambas as perspectivas (Hernaus et al., 2021). Certas competências permanecem importantes em todos os níveis ou exigem maior ênfase ao subir

na hierarquia, reforçando a perspectiva de continuidade. Por outro lado, outras diminuem em sua importância ou mudam na forma como são exercidas, aproximando-se da perspectiva de descontinuidade (Hernaus et al., 2021; Natali, 2014). O reconhecimento desses fenômenos pelas organizações permite uma projeção mais adequada dos programas de desenvolvimento gerencial, bem como a construção de equipes fortes e bem-sucedidas (Natali, 2014).

Assim, embora as competências de liderança em níveis mais altos sejam frequentemente consideradas mais complexas, as competências consideradas básicas e típicas de níveis iniciais não se tornam irrelevantes em níveis superiores. Entender melhor as competências de liderança em diferentes níveis organizacionais, pode gerar implicações significativas para a prática organizacional, permitindo que os programas de desenvolvimento sejam adaptados para focar nas competências que se tornam mais relevantes à medida que os indivíduos progredem em suas carreiras (Mumford et al., 2007).

## **2.2 Dimensões de competências de liderança**

Competência é um conceito bastante discutido e complexo para o qual não há uma definição precisa (Campos & Abbad, 2019; Monang et al., 2022; Salman et al., 2020) e que pode ser analisado sob diferentes perspectivas (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Boyatzis contribuiu para a abordagem das competências, definindo-a como uma capacidade ou habilidade (Boyatzis, 2008, 2011), o que aproxima do conceito de qualificação (Campos & Abbad, 2019). Trata-se de um conjunto de comportamentos relacionados, mas diferentes, organizados em torno de um construto subjacente, denominado de intenção (Boyatzis, 2008).

A base do trabalho de Boyatzis é a teoria da contingência, de modo que relaciona a capacidade ou talento de uma pessoa às necessidades do trabalho e do ambiente organizacional (Boyatzis, 2011, 2015). Os aspectos do ambiente organizacional, tais como cultura, clima e estrutura, são previstos para ter impacto importante na demonstração de competências e no *design* dos trabalhos e dos papéis (Boyatzis, 2008, 2011).

A Escola Francesa, por sua vez, proporcionou formas de abordar o tema sob várias perspectivas (Bündchen et al., 2011). O foco da qualificação foi deslocado para a noção de competência em ação, vinculada a um saber agir dentro de um determinado contexto (Bündchen et al., 2011; Campos & Abbad, 2019). Refere-se à aplicação da inteligência em diferentes situações (Zarifian, 2008), refletida em realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa (Freitas & Odelius, 2018).

Sob uma perspectiva mais integradora, o conceito passa a ser definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para exercer certa atividade. Além disso, essa definição abrange o desempenho da pessoa em um determinado contexto, manifestado pelos comportamentos adotados no trabalho e pelas realizações decorrentes (Freitas & Odelius, 2018).

Em linha semelhante, embora mais abrangente, Mulder e colaboradores (2009) consideram competência como uma série de capacidades integradas constituídas por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessariamente condicionais ao desempenho de tarefas e à resolução de problemas. Essa definição também engloba a capacidade de atuar eficazmente em determinada profissão, organização, cargo, função e situação. Um ponto importante dessa perspectiva é que competência só adquire significado dentro de um determinado contexto (Mulder, 2014).

Na literatura brasileira, destacam-se os conceitos de Brandão e Bahry (2005) e de Fleury e Fleury (2001). Esses últimos definem competência como saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor à organização. Essa definição destaca a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades de maneira prática e eficaz. Já Brandão e Bahry (2005) descrevem as competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes,

expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

Embora não seja o foco deste estudo o aprofundamento das abordagens conceituais das competências, merece destaque o fato de que as vertentes consideram, em seus pressupostos teóricos, os efeitos do fator contextual e situacional ao redor das competências. Assim, é possível que uma determinada atuação seja considerada exemplar em um contexto e insatisfatória em outro (Campos & Abbad, 2019), pois competências são sensíveis a aspectos relacionados à estrutura, ao trabalho e ao cargo (Boyatzis, 2015).

Crítérios de categorização são utilizados como estratégia para compreender o mundo complexo (Mintzberg, 1990). A conceituação de Boyatzis, em particular, contribui para os pressupostos teóricos deste estudo, uma vez que considera a competência como um conjunto de comportamentos organizados em forma de *clusters*, que incluem competências que se relacionam e se interconectam, impactando na eficácia da liderança. Essa estrutura de dimensões ou agrupamentos das competências permite uma melhor compreensão e atuação no desenvolvimento dos líderes (Boyatzis, 2008, 2009).

Cada dimensão contempla uma variedade de competências homogêneas ou similares (Bündchen et al., 2011; Draganidis & Mentzas, 2006), que em conjunto impactam na performance dos gestores. Não é relevante, portanto, a identificação de qual competência em específico é mais ou menos usada, mas como o agrupamento tem sido refletido no desempenho (Boyatzis, 2006).

Katz (1974) propôs uma lógica de agrupamento de competências ancorada em três habilidades fundamentais: técnicas, humanas e conceituais. Destaca-se que o estudo já reconhecia a variabilidade dos domínios a depender do nível da gestão (Natali, 2014), considerando também as influências contextuais e situacionais na atuação da liderança. As habilidades técnicas, segundo Katz (1974), referem-se à proficiência em uma atividade

específica; as habilidades humanas, à capacidade de interagir e trabalhar eficazmente com outros; e as habilidades conceituais englobam a capacidade de coordenar e integrar as atividades organizacionais em direção a um objetivo comum.

Tais distinções mostram-se relevantes, pois a eficácia do treinamento de liderança difere de acordo com o conteúdo de treinamento (Lacerenza et al., 2017). Para determinar a classificação desse conteúdo treinado, a metanálise de Lacerenza e colaboradores (2017) utilizou o modelo de domínio de competência de Hogan e Warrenfeltz (2003), o qual é composto por quatro categorias: intrapessoal (comportamentos internos e individuais, como lidar com o estresse, estabelecimento de metas, gerenciamento do tempo), interpessoal (comportamentos associados à construção de relacionamentos, como escuta ativa e comunicação), liderança (comportamentos relacionados à construção de equipes, produção de resultados e influência sobre outros) e de negócios (comportamentos relacionados a habilidades técnicas ou de conteúdo, como habilidades analíticas, entendimento financeiro, tomada de decisão e pensamento estratégico).

De forma similar, Wallace e colaboradores (2021) buscaram integrar múltiplas perspectivas para fornecer um sistema de classificação para critérios de aprendizagem no desenvolvimento de líderes e de liderança. Para tanto, também utilizaram a descrição em quatro domínios do conteúdo de treinamento gerencial proposta por Hogan e Warrenfeltz (2003), por entenderem que essas categorias representam a aquisição de conhecimento ou habilidades em torno de competências particulares que apoiam a liderança.

Mumford e colaboradores (2007) elaboraram um modelo por meio do qual analisaram quatro categorias de habilidades em três níveis gerenciais distintos. O modelo proposto, denominado Strataplex, leva em consideração a natureza estratificada e complexa dos requisitos de habilidades de liderança e sua relação com o nível na organização. Em termos

de domínios, compreende quatro categorias gerais: habilidades cognitivas, interpessoais, empresariais e estratégicas.

As habilidades cognitivas básicas consistem em coletar, processar e disseminar informações e aprender. As habilidades interpessoais refletem a capacidade de o líder interagir e influenciar. As empresariais envolvem habilidades relacionadas a áreas funcionais específicas como gestão de recursos materiais, humanos e financeiros. As habilidades estratégicas, por sua vez, consistem em entender inter-relações complexas, ambiguidades e exercer influência na organização. Na prática, isso sugere que as organizações devem focar parte de seus programas de desenvolvimento gerencial no refinamento contínuo das competências de liderança existentes, bem como no desenvolvimento de novas competências, considerando aquelas que são importantes em cada nível (Mumford et al., 2007).

Os estudos comportamentais investigaram a influência dos comportamentos de liderança no desempenho de equipes e organizações com foco maior nas interações internas (Yukl, 2012). Devido à necessidade de aprofundamento sobre a interação com agentes externos, Yukl (2012) procurou suprir essa carência, ao propor quatro categorias de comportamentos de liderança que impactam o desempenho: comportamento orientado a tarefas, voltado para a eficiência na execução do trabalho, envolvendo o planejamento, a organização e a resolução de problemas; comportamento orientado para as relações, que prioriza interações sociais, incluindo suporte e desenvolvimento das pessoas; comportamento orientado para a mudança, cujo foco é a promoção de inovação e adaptação, através da articulação de uma visão inspiradora e incentivo ao aprendizado coletivo; e comportamento de liderança externa, que busca adquirir informações e recursos, além de representar e defender os interesses da equipe ou organização através de redes de relacionamento.

Ainda numa perspectiva comportamental, Boyatzis (2011) aborda as competências que impulsionam o desempenho superior, subdividindo-as em competências cognitivas, de

inteligência emocional e de inteligência social. As competências cognitivas envolvem pensar e analisar informações, manifestando-se no pensamento sistêmico (percepção de relações causais) e no reconhecimento de padrões. As competências de inteligência emocional referem-se a reconhecer, compreender e utilizar informações emocionais sobre si mesmo, o que inclui a autoconsciência emocional e a autogestão, englobando autocontrole emocional, adaptabilidade, orientação para realização e perspectiva positiva. Por fim, as competências de inteligência social compreendem reconhecer, entender e utilizar informações emocionais sobre os outros, desdobrando-se em consciência social (empatia e consciência organizacional) e gerenciamento de relacionamento (*coaching*, liderança inspiradora, influência, gestão de conflitos e trabalho em equipe).

Tendo por base as taxonomias de agrupamentos de competências mencionadas, foi elaborada a Tabela abaixo com a sintetização das principais dimensões:

**Tabela 2**

*Resumo das taxonomias de agrupamentos de competências*

Autores	Dimensões de Competências			
<b>Boyatzis (2011)</b>	Cognitivas: raciocínio e análise de informações, manifestando-se no pensamento sistêmico (percepção de relações causais) e no reconhecimento de padrões.	Inteligência emocional: compreensão e uso de informações emocionais sobre si mesmo. Este agrupamento inclui a autoconsciência emocional e a autogestão, que engloba autocontrole emocional, adaptabilidade, orientação para realização e perspectiva positiva.	Inteligência social: compreensão e uso de informações emocionais sobre os outros, abrangendo consciência social (empatia e consciência organizacional) e gerenciamento de relacionamento ( <i>coaching</i> , liderança inspiradora, influência, gestão de conflitos e trabalho em equipe).	---
<b>Hogan e Warrenfeltz (2003)</b>	Intrapessoais: divide-se em autoestima, atitude perante a autoridade e autocontrole. São comportamentos internos e individuais, como lidar com o estresse, estabelecimento de metas, gerenciamento	Interpessoal: associa-se ao início, construção e manutenção de relacionamentos, abrangendo escuta ativa e comunicação por exemplo.	Negócios: habilidades técnicas ou de conteúdo, como habilidades analíticas, entendimento financeiro, tomada de decisão e pensamento estratégico.	Liderança: Comportamentos relacionados à construção de equipes, produção de resultados e influência sobre outros. Dependem das habilidades interpessoais.

	do tempo.			
<b>Katz (1974)</b>	Técnicas referem-se à proficiência em uma atividade específica, envolvendo conhecimento especializado, capacidade analítica e domínio de ferramentas e técnicas inerentes à disciplina.	Humanas: interação e trabalho eficaz com outros, valendo-se de comunicação, construção de relacionamentos, bem como da autoconsciência de atitudes e crenças.	Conceituais: coordenação e integração de atividades organizacionais em prol de um objetivo comum, abrangendo pensamento analítico e sistêmico, bem como visão da organização interconectada com o ambiente externo.	---
<b>Mumford et al. (2007)</b>	Cognitivas: coleta, processamento e disseminação de informações. Incluem habilidades de comunicação oral e escrita, capacidade de aprender e se adaptar, pensamento crítico.	Interpessoais (interpessoais e liderança): coordenação de si mesmo e dos outros. Capacidades de julgamento, interação, relacionamento, negociação e de persuasão e influência sobre os outros.	Empresariais: Gestão de áreas funcionais como recursos materiais, análise operacional, recursos humanos e recursos financeiros.	Estratégicas: visão sistêmica e influência nos processos organizacionais. Planejamento, análise de ambiente, avaliação de cursos de ação e visão de longo prazo.
<b>Yukl (2012)</b>	Orientado a tarefas: Envolve e esclarecimento, planejamento, operações de monitoramento e solução de problemas.	Orientado a relações: envolve apoio, desenvolvimento de pessoas, reconhecimento do esforço e desempenho, empoderamento de pessoas.	Orientado para mudança: Envolve defesa e previsão de mudanças, incentivo à inovação e estímulo ao aprendizado coletivo.	Networking: refere-se a redes de relacionamento, ao monitoramento externo e defesa de interesse da equipe.

As taxonomias apresentadas no referencial teórico buscam propor dimensões (as denominações variam entre categorias, *clusters*, agrupamentos etc.) que sirvam de referência para o desenvolvimento dos líderes. Tais dimensões fornecem uma estrutura que permite às organizações a identificação de áreas de força e de desenvolvimento em seus líderes, ajudando assim a alinhar seus talentos às necessidades organizacionais (Hogan & Warrenfeltz, 2003).

Nota-se que os modelos descritos focam em diferentes aspectos, o que corrobora com a visão de Figueiredo e colaboradores (2023), os quais afirmam ser difícil encontrar, em um único modelo, parâmetros que facilitem o papel dos profissionais de recursos humanos. Para esta pesquisa, a competência será associada à ideia de *clusters* (dimensões) proposta por Boyatzis (2011), em vez de competências isoladas, por considerar que esse formato fornece uma visão objetiva e ampliada da liderança.

Além disso, seguindo a perspectiva de Mulder (2014), a competência será tratada como contexto-dependente. No escopo deste estudo, o nível hierárquico será o principal fator de contextualização, assumindo que as competências necessárias e a forma como são mobilizadas variam significativamente de acordo com a posição do líder na estrutura organizacional.

Dessa forma, a liderança pode ser significativamente influenciada por fatores individuais e contextuais. A adaptabilidade, por exemplo, serve como uma metacompetência crucial, permitindo que líderes reconheçam mudanças e ajustem seu comportamento conforme necessário. Em lógica semelhante, inteligência, motivação e personalidade de um indivíduo moldam suas experiências e, conseqüentemente, o desenvolvimento de habilidades específicas (Kaiser et al., 2011).

Experiências de carreira e o ambiente organizacional também exercem efeitos complexos, influenciando o desenvolvimento de capacidades como a inteligência social e emocional, que são essenciais para uma liderança eficaz. Além disso, a complexidade cognitiva e o pensamento sistêmico permitem que líderes entendam as interconexões dentro de suas organizações (Yukl & Mahsud, 2010).

A competência envolve uma inteligência prática que evolui com a experiência e com o contexto, aumentando conforme a complexidade das situações enfrentadas (Bündchen et al., 2011). Portanto, apesar de o agrupamento de competências em dimensões apresentar-se como uma estratégia útil para as práticas de desenvolvimento de liderança, ela por si só não fornece todos os elementos para a compreensão do fenômeno, mas muito simplifica a compreensão e o direcionamento de iniciativas de desenvolvimento gerencial.

### 2.3 Pressupostos teóricos da pesquisa

Tendo em vista a literatura teórico-empírica acerca das diferenças entre os requisitos de liderança dentro da hierarquia organizacional, duas frentes de pesquisa fornecem insumos para compreender e identificar variações relevantes no exercício da liderança (Kaiser et al., 2011). A primeira se concentra na simplificação dos modelos de competências de liderança, analisando as respectivas manifestações por meio de categorias, denominadas neste estudo de dimensões de competências. A segunda postula que os requisitos dos cargos são semelhantes dentro de um determinado nível organizacional, mas são qualitativamente diferentes entre os níveis.

Este trabalho, portanto, parte dos seguintes pressupostos teóricos:

a) As competências de liderança podem ser reunidas em dimensões de competências homogêneas ou similares; (Boyatzis, 2008, 2009; Figueiredo, 2023; Katz, 1974; Mumford, 2007);

b) As dimensões de competências de liderança sofrem variações entre as posições hierárquicas, de modo que cada nível apresenta desafios e contextos distintos (De Meuse et al., 2011; Medcof, 2017).

O fundo teórico desta pesquisa decorre de interpretações mais matizadas e verticalizadas do desenvolvimento de liderança, uma vez que os indivíduos crescem assumindo responsabilidades como líderes em diferentes níveis de hierarquias (Kjellström et al., 2020). As variações dos contextos hierárquicos impactam na configuração dos agrupamentos de competências, podendo alterar a importância atribuída a essas categorias, bem como o domínio em relação às competências requeridas na nova posição. Assim, à medida que se avança no nível do cargo, a liderança muda tanto em termos de complexidade quanto de interação com o ambiente (Mumford et al., 2007).

Diante disso, é preciso considerar a manifestação das competências nas respectivas posições, de modo que a nova liderança deve certificar-se de que apresenta o domínio correspondente às competências e ao nível de complexidade em relação ao cargo assumido (Mumford et al., 2007). O inverso também é esperado: o líder precisa estar apto a renunciar a certos comportamentos que eram eficazes no nível anterior, mas não mais no nível atual.

Conseqüentemente, os líderes precisam de um conjunto básico de competências, mas o papel, as responsabilidades e o contexto de cada nível hierárquico determinam quais dessas competências são prioritárias e o quanto devem ser enfatizadas. Isso representa, portanto, a disposição de dimensões de competências requeridas em função do nível hierárquico do líder.

O referencial teórico apresentado fornece respaldo para que este estudo busque compreender o fenômeno de interesse em três níveis distintos. Nesse contexto, os critérios objetivos de diferenciação da liderança em nível de supervisão, de gestão intermediária e de gestão executiva de Kaiser e colaboradores (2011), descritos na Tabela 1, serão utilizados como parâmetros para a caracterização dos diferentes níveis gerenciais da instituição.

Já as dimensões de competências existentes nos diferentes níveis gerenciais da instituição em estudo, terá como suporte teórico predominante as definições resumidas na Tabela 2.

### 3. MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os métodos de pesquisa adotados para o atingimento dos objetivos geral e específicos propostos. São descritas informações acerca do desenho da pesquisa; da caracterização da organização pesquisada; da população e amostra; da coleta e análise dos dados (definição dos instrumentos de pesquisa, procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados).

#### 3.1 Desenho da pesquisa

A pesquisa tem natureza indutivo-científica, pois priorizou a coleta de dados e a formulação de generalizações ou teorias com base nas evidências observadas. A partir de dados específicos e aspectos relevantes do fenômeno estudado, procurou-se desenvolver conclusões mais amplas que poderão ser generalizadas e aplicadas em outros momentos e contextos.

O estudo é classificado como empírico, uma vez que tenta aproximar-se da realidade estudada, e como descritivo, pois proporciona uma visão sobre o tema aplicado à realidade do órgão sob pesquisa (Gil, 2008). Possui corte transversal, pois os dados refletem determinado momento e não a evolução do fenômeno ao longo do tempo (Richardson, 2017).

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa é considerada qualitativa e quantitativa, com métodos que se complementam e possibilitam a integração e a triangulação dos resultados (Vergara, 2006), bem como a melhor compreensão do fenômeno analisado (Günther, 2006).

A pesquisa quantitativa mostra-se adequada para identificar padrões, testar hipóteses e gerar resultados que podem, por vezes, ser generalizados (Flick, 2009), ao passo que a pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão profunda dos significados e experiências humanas, ao utilizar métodos que permitem explorar as percepções, contextos e significados sociais (Flick, 2009). Para este estudo, dados coletados por meio de questionário foram objeto

de análise quantitativa e dados oriundos de grupos focais foram submetidos a uma abordagem qualitativa.

A realização de análise documental precedeu a fase de coleta de dados, sendo fundamental para melhor conhecimento da organização *locus* da pesquisa face às questões levantadas neste estudo. Para tanto, foram realizadas consultas específicas a normativos internos relacionados à gestão do desempenho, ao inventário de competências e ao planejamento de capacitação da instituição.

Apresenta-se, na Tabela 3, uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados.

**Tabela 3**

*Tabela Síntese do Método*

<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Técnica de Análise</b>
1. Apresentar evidências de validade de instrumento de medida utilizado.	Questionário <i>online</i>	Análise Fatorial Exploratória
2. Identificar variação na percepção dos líderes acerca da importância e do domínio das competências gerenciais nos respectivos níveis hierárquicos.	Grupo Focal Questionário <i>online</i>	Análise qualitativa de conteúdo Estatísticas descritivas Correlação de Pearson Testes de comparação de médias (Teste T, ANOVA, MANOVA) Clustering
4. Propor uma sistemática de diferenciação dos níveis hierárquicos de liderança no TCDF	Grupo focal Questionário <i>online</i>	Análise qualitativa de conteúdo Análise Fatorial Exploratória Testes de comparação de médias (Teste T, ANOVA, MANOVA). Clustering
5. Propor dimensões de competências que reflitam, de forma simplificada, o exercício da liderança nos diferentes níveis hierárquicos.	Grupo focal Questionário <i>online</i>	Análise qualitativa de conteúdo Análise Fatorial Exploratória
6. Identificar necessidades de capacitação dos líderes nos diferentes níveis hierárquicos.	Grupo focal Questionário <i>online</i>	Análise qualitativa de conteúdo Cálculo da Lacuna Testes de comparação de médias (Teste T, ANOVA, MANOVA).

Nota: O objetivo específico 3 (Comparar a percepção de domínio das competências de lideranças com a avaliação de desempenho gerencial anual realizada pelos servidores) não foi mencionado na Tabela Síntese do Método, pois os dados não foram disponibilizados pelo setor competente, o que impossibilitou a aplicação do método proposto inicialmente.

### 3.2 Caracterização da organização pesquisada

A pesquisa tem como *locus* o Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), instituição de controle externo que conta com 771 servidores e 123 gestores (dados de setembro de 2025). Trata-se de órgão constitucionalmente estruturado com autonomia

administrativa e financeira. Tem como missão precípua fiscalizar a execução orçamentária e o patrimônio público do ente federado a ele relacionado.

A estrutura da organização é composta pelo Plenário, por órgãos sob a titularidade dos membros (Gabinetes, Corregedoria, Ouvidoria, Auditores substitutos e Escola de Contas), pela Presidência e pelo Ministério Público de Contas. A estrutura é também composta por unidades auxiliares, vinculadas à Secretaria-Geral de Controle Externo (área finalística responsável pela realização das auditorias) e Secretaria-Geral de Administração (área de apoio técnico e operacional).

A estrutura organizacional do TCDF é desenhada para suportar sua complexa função fiscalizadora. A unidade de deliberação máxima é o Plenário, o qual é composto pelos sete Conselheiros de Contas. Para auxiliar na fiscalização, o Tribunal conta com três Auditores, também conhecidos como Conselheiros-Substitutos, cuja função é a de substituir os Conselheiros em seus afastamentos, impedimentos ou vacância. Adicionalmente, funciona junto ao Tribunal o Ministério Público de Contas, responsável pela fiscalização da lei e sobre a defesa do erário perante a Corte.

A direção do Tribunal é exercida pela Presidência, apoiada pela Vice-Presidência, pela Corregedoria e por outros setores administrativos denominados de assessorias, núcleos e secretarias. A Presidência é exercida por um dos Conselheiros eleito pelos seus pares para um mandato de dois anos. Além de dirigir as sessões do Plenário, o Presidente é a autoridade máxima responsável pela representação institucional do Tribunal e pela supervisão de toda a sua atividade administrativa, zelando pelo cumprimento das decisões e pela articulação com os demais poderes e órgãos.

A estrutura é complementada pelos serviços auxiliares, os quais fornecem o apoio técnico e administrativo, sendo a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) unidade técnica relevante, pois abriga os Auditores de Controle Externo, servidores de carreira

responsáveis pela execução direta das atividades de fiscalização.

O trabalho desses auditores é essencial, pois é ele que fornece a base técnica e fática para que os membros possam proferir seus votos e decisões de forma informada e fundamentada. Em suma, o TCDF opera em uma engrenagem onde o corpo técnico fiscaliza e instrui e o núcleo deliberativo julga e assegura a aplicação correta da legislação.-

O apoio contínuo às atividades finalísticas do TCDF engloba a Secretaria-Geral de Administração (Segedam), a Escola de Contas Públicas (Escon) e a Secretaria da Tecnologia da Informação (STI). A Segedam é responsável pela gestão de recursos humanos, financeiros, materiais, garantindo que a infraestrutura e os insumos necessários estejam disponíveis para o funcionamento da Corte de Contas. Paralelamente, a Escon atua como o braço educacional e de desenvolvimento da instituição, incumbida de promover a capacitação e o aperfeiçoamento contínuo dos servidores do TCDF e, sobretudo, dos gestores e técnicos dos órgãos fiscalizados do Distrito Federal. Por fim a STI é responsável pela gestão da Tecnologia da Informação da instituição.

Todo o aparato do TCDF se organiza em espaços de gestão e de liderança que garantem sua funcionalidade e controle. No ápice, o corpo deliberativo de Conselheiros define a jurisprudência e julga as contas, sob a liderança institucional da Presidência, auxiliada pela Vice-Presidência e pela Corregedoria. Abaixo, os Auditores (Conselheiros-Substitutos) atuam como substitutos e relatores, enquanto os gestores das secretarias-gerais coordenam a execução dos trabalhos.

Essa estrutura escalonada, desde a alta cúpula decisória até a gestão técnica e administrativa, é crucial para a efetividade do controle externo. A liderança é o fator propulsor que transforma a capacidade técnica em boa gestão e em resultados efetivos para a sociedade.

### **3.3 População, amostra (abordagem quantitativa) e participantes (abordagem qualitativa)**

Tanto o grupo focal quanto o questionário tiveram como foco as lideranças da organização. A escolha dos participantes do grupo focal foi intencional, direcionada a líderes das diversas áreas da instituição com o propósito de capturar uma visão abrangente da realidade organizacional. Também foram incluídos representantes de áreas específicas da gestão (setor de planejamento estratégico e de pessoal), reconhecidos por possuírem conhecimentos técnicos específicos sobre a estrutura e o funcionamento da organização. Foram no total de 14 participantes, sendo 12 servidores de carreira e dois requisitados de outras instituições.

Dois grupos focais distintos foram realizados: o primeiro, composto por seis líderes que ocupavam posições iniciais de liderança, e o segundo com oito participantes em posições intermediárias e superiores de liderança. É importante ressaltar que ambos os grupos contemplaram gestores oriundos tanto da área finalística quanto da área meio da instituição, com intuito de assegurar ampla representatividade da estrutura.

O questionário *online*, por sua vez, foi direcionado à totalidade de líderes da instituição, dentre os quais incluem chefias pertencentes ao quadro de pessoal da organização (Auditores de Controle Externo, Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo), chefias oriundas de outras carreiras (servidores requisitados de outros órgãos) e chefias ocupantes exclusivamente de cargos em comissão.

A população do estudo, conforme dados de setembro de 2025, compreendeu 123 servidores ocupantes de cargos de liderança. Para a definição do tamanho da amostra, utilizou-se a calculadora virtual da plataforma *SurveyMonkey*. O cálculo baseou-se em um nível de confiança de 95% (correspondente a dois desvios-padrão) e uma margem de erro de 5%. Adicionalmente, considerou-se a máxima variabilidade para a propriedade pesquisada,

com uma proporção de ocorrência ( $p$ ) de 50% e não ocorrência ( $q$ ) de 50%, o que resultou em uma amostra mínima calculada de 94 indivíduos. Após o período de coleta, obteve-se a participação de 102 líderes, superando o quantitativo amostral esperado. Desse total, verificou-se que pouco mais de 70% compõem o quadro de servidores de carreira, enquanto os demais 30% distribuem-se equitativamente entre servidores exclusivamente comissionados e requisitados de outras instituições públicas.

A amostra é predominantemente masculina (76,5%), enquanto a proporção feminina é de 21,6% (2% não declararam). Em relação ao vínculo, a maioria dos participantes (70,6%) é composta por servidores de carreira, seguido por comissionados (14,7%) e requisitados (14,7%). A distribuição por área revela uma concentração significativa da Secretaria-Geral de Administração (Segedam), com 35,3% dos respondentes, seguida pela área Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), com 32,4%. A soma dessas duas áreas representa mais da metade da amostra (67,7%). As cinco demais áreas restantes apresentam uma participação inferior, com valores variando entre 8,8% e 4,9% que refletem a proporção numérica real das áreas, uma vez que as secretarias gerais possuem mais servidores alocados.

No que tange ao nível hierárquico, a maior parte da amostra é composta por líderes em nível inicial (70,6%), seguida dos níveis intermediário e superior (18,6% e 10,8%, respectivamente), percentuais aproximadamente proporcionais aos cargos de lideranças existentes nos três níveis. Quanto ao tamanho das equipes, 47,1% dos participantes lideram 8 ou mais pessoas, enquanto 23,5% lideram grupos de 5 a 7 pessoas. Equipes de 3 ou 4 pessoas e de até 2 pessoas representam, respectivamente, 18,6% e 10,8% da amostra.

Os dados sobre a experiência profissional mostram uma amostra com tempo de atuação no TCDF considerável. A maioria dos participantes (54,9%) tem entre 4 e 10 anos de tempo de organização e 29,4% estão na instituição há mais de 10 anos. O tempo no cargo atual de liderança, por sua vez, é mais distribuído. A maior parcela (33,3%) tem de 1 a 3 anos

no cargo, mas há uma proporção significativa (23,5%) com menos de 1 ano. O percentual restante (43,2%) possui 4 anos ou mais de tempo no cargo atual.

### **3.4 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados para esta pesquisa foi formalmente autorizada pela Presidência da instituição em junho de 2025, conforme estabelecido em processo administrativo (00600-00005687/2025-68). Os dados de natureza quantitativa foram coletados por meio de questionário *online*, estruturado na plataforma *Microsoft Forms*, e permaneceu disponível para acesso e preenchimento no período de 28 de julho a 1º de setembro de 2025.

A divulgação do questionário foi planejada, de modo a preservar as particularidades da organização, o que levou a optar por estratégia inicial de comunicação via *links* de acesso direto por canais oficiais, como o *chat* e o correio eletrônico institucionais. Ao final do prazo, foi realizada nova sensibilização, visando maximizar a taxa de respostas.

Para a obtenção dos dados de natureza qualitativa, oriundos dos grupos focais, foi feita uma lista com os possíveis integrantes, aos quais foi direcionado convite informal para verificação de interesse de participação. Na ocasião, foi apresentada, de forma breve, a pesquisadora, os objetivos do estudo e a proposta de discussão do grupo focal.

Após manifestação positiva de interesse, foi encaminhado convite formal, contendo o objetivo da pesquisa e do grupo focal, a data e o horário do encontro. Destaca-se que todas as lideranças convidadas inicialmente manifestaram interesse em participar da pesquisa. As reuniões foram gravadas em áudio e transcritas para subsidiar as análises subsequentes.

#### **3.4.1 Grupo focal**

A técnica de grupo focal foi escolhida por permitir a interação entre os participantes e o pesquisador, facilitada por uma discussão estruturada em torno de tópicos predeterminados (Lervolino & Pelicioni, 2001). Esse método visou, especificamente, capturar as impressões e

perspectivas das lideranças a respeito das competências requeridas em cada nível hierárquico da instituição.

A pesquisa contou com a realização de dois grupos focais distintos nos dias 15 e 23 de julho, de forma presencial e com duração média de 2 horas e 30 minutos. Para estimular o debate entre os participantes e alcançar perspectivas de nível grupal, foram adotadas estratégias que favorecessem a participação de todos, incluindo o nivelamento dos grupos por níveis de liderança semelhantes e a realização de atividades específicas. Para tanto, foi utilizado um guia de discussão elaborado especificamente para esta pesquisa (Apêndice A), o qual contribuiu para a organização dos tópicos e para o aprofundamento dos pontos considerados relevantes.

As atividades foram estruturadas em dois blocos principais: o primeiro concentrou-se nas percepções dos líderes sobre a organização dos níveis hierárquicos na instituição e o segundo dedicou-se à discussão das competências de liderança em cada um desses níveis. O primeiro bloco foi iniciado com um texto direcionador que possibilitou uma discussão introdutória sobre as diferenciações dos níveis de liderança.

Em seguida, foi feita uma atividade prática em que foi solicitado aos participantes que representassem graficamente os níveis de liderança presentes na instituição. O desenho funcionou como uma metáfora visual dos níveis, requerendo dos participantes a escolha de elementos gráficos para representação de tamanhos, distâncias, bem como símbolos para representar poder, influência, proximidade e relacionamentos hierárquicos, que poderiam não ser tão bem explicitados verbalmente.

Por fim, foi dado um momento para que cada participante comentasse sobre sua representação gráfica e relatasse os motivos que o levou a escolher as diferentes estruturas apresentadas. O principal benefício desta atividade foi a possibilidade de acessar aspectos subjacentes da percepção dos participantes que dificilmente seriam articulados em

palavras.

O segundo bloco teve por objetivo analisar as percepções dos gestores sobre as competências de liderança nos diferentes níveis hierárquicos. Um texto direcionador também abriu esta etapa, permitindo a discussão sobre a manifestação das competências através de diferentes níveis hierárquicos. Na atividade proposta, foi solicitado aos gestores que exemplificassem situações nas quais tiveram de adquirir ou deixar alguma competência, após assumirem um novo cargo de liderança.

O segundo bloco do grupo focal teve ainda uma última atividade prática focada nas competências de liderança. Foi dada aos participantes uma tabela que relacionava graus de importância de competências de liderança com os respectivos níveis hierárquicos (Apêndice A, Atividade 3). A estrutura horizontal (linhas) da tabela destinava-se ao grau de importância das competências, representado por três sinais de adição (+, ++ ou +++).

Na estrutura vertical (colunas), estavam os níveis hierárquicos, divididos em três: nível inicial, nível intermediário e nível superior. Cada célula tinha espaço para três competências a serem preenchidas pelos participantes. Para tanto, foi disponibilizada uma relação de 15 competências agrupadas em cinco dimensões. Tanto as competências como as dimensões foram relacionadas a partir de levantamento teórico apresentado no Capítulo 2. A consolidação dessas dimensões e de suas respectivas competências são descritas na Tabela 4.

#### **Tabela 4**

##### *Dimensões utilizadas no grupo focal*

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referência teórica principal</b>
<b>DIMENSÃO A - Inteligência Emocional (intrapessoal):</b> reconhecimento e entendimento de características emocionais sobre si mesmo que levam ou causam desempenho efetivo ou superior.		
1. Confiança	Segurança e estabilidade emocional, autoconfiança, mesmo diante de reversões e decepções.	Hogan e Warrenfeltz (2003).
2. Autoconsciência	Conhecimento dos próprios estados internos, preferências, emoções e seus efeitos.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Katz (1974).
3. Autogestão	Controle de impulsos e emoções (autocontrole emocional), bem como a capacidade de adaptação e de evolução.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003).
<b>DIMENSÃO B - Interpessoal e liderança: competências sociais relacionadas à interação e influência sobre os outros.</b>		

4. Comunicação	Transmissão clara e concisa de informações, verbal ou escrita, e escuta atenta.	Katz (1974); Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
5. Percepção social	Consciência sobre as reações dos outros e compreensão da maneira como agem e do porquê eles reagem.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007).
6. Gestão de equipes	Capacidade de coordenar as ações dos outros, trabalhando com eles para alcançar objetivos compartilhados. Isso envolve recrutar, reter e motivar membros, criando sinergia no grupo para buscar metas coletivas.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007).
7. Gestão de conflitos	Capacidade de mediar conflitos entre subordinados, negociar e resolver desentendimentos.	Boyatzis (2011); Yukl (2012).
8. Influência e persuasão	Capacidade de direcionar e guiar indivíduos para um objetivo comum, bem como de convencer esses indivíduos a aceitarem uma ideia, atitude ou ação.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007).
<b>DIMENSÃO C - Gestão:</b> Gerenciamento das atividades e alcance de resultados.		
9. Gerenciamento de processos/projetos	Planejamento, execução e controle das atividades e entregas.	Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
10. Gestão de resultados	Gestão com base em objetivos e metas. Processo de decisão baseada em dados e indicadores.	Hogan e Warrenfeltz (2003); Yukl (2012).
<b>DIMENSÃO D - Estratégia:</b> Competências conceituais relacionadas a uma perspectiva sistêmica da organização, envolta de complexidades e ambiguidades.		
11. Gestão Estratégica	Definição de diretrizes de longo prazo, considerando cenários internos e externos, para o atingimento dos propósitos e a manutenção da sustentabilidade da organização.	Mumford et al. (2007); katz (1974).
12. Abordagem sistêmica	Compreensão da organização como um todo capaz de integrar e de alinhar diversas atividades e interesses em direção a um objetivo organizacional comum.	Mumford et al. (2007); katz (1974), Boyatzis (2011).
13. Visão estratégica	Projeção clara e inspiradora do futuro desejado pela instituição que orienta comportamentos, servindo como guia para as decisões e ações.	Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
<b>DIMENSÃO E - Gerenciamento Externo:</b> atuação externa e construção de relacionamentos em benefício da organização.		
14. Networking e representação	Relacionamentos favoráveis com pessoas de fora que podem fornecer informações, recursos e apoio político.	Yukl (2012).
15. Monitoramento Externo	Acompanhamento de informações sobre eventos e mudanças externas relevantes para identificar tendências, ameaças e oportunidades.	Yukl (2012).

Para o preenchimento das células da tabela, cada grupo focal foi dividido em dois times, os quais tiveram que indicar para cada nível de liderança nove competências, distribuídas em três graus de importância. Cabe destacar que todos foram orientados de que a indicação das competências deveria ser resultante de um consenso entre os integrantes. Ao final, cada nível de liderança deveria ficar com três competências consideradas de alta importância, três consideradas de média e outras três consideradas de baixa importância.

Ao indicar as competências, os participantes poderiam utilizar uma mesma competência em diferentes níveis hierárquicos, mas não era possível a utilização de uma mesma competência em diferentes graus de importância dentro do mesmo nível hierárquico.

Além disso, os participantes poderiam sugerir novas competências além das disponibilizadas.

Ao final da atividade, foram obtidas quatro tabelas preenchidas com as percepções dos diferentes times acerca da manifestação das competências nos três níveis de liderança da instituição. Os produtos resultantes da atividade auxiliaram a análise e compreensão das variações das competências por nível hierárquico. De forma específica, permitiu identificar semelhanças ou dissonâncias quanto à percepção dos times em relação à importância das competências, servindo como base estruturada para a discussão qualitativa e maior entendimento das competências de liderança no contexto organizacional estudado.

### **3.4.2 Questionário**

O questionário utilizado foi organizado em três seções (Apêndice C), iniciando-se obrigatoriamente com um item de anuência de participação. Somente após a concordância explícita do respondente, as seções eram disponibilizadas. A primeira seção contemplou itens sociodemográficos e questões relativas a ações de capacitação do órgão. As informações sociodemográficas coletadas incluíram: gênero, lotação (área e unidade), quantidade de pessoas na equipe, tempo total de liderança, tempo de liderança no cargo atual e vínculo com a instituição. Questões sobre capacitação foram adicionadas e abrangiam um item sobre a quantidade de treinamentos realizados nos dois últimos anos, um item binário sobre a percepção da contribuição das ações para o exercício da liderança (sim ou não) e um item para indicação do formato de implementação das ações educacionais considerado mais eficaz (presencial, à distância, mentoria etc.).

A segunda e a terceira seções do questionário foram dedicadas às escalas de importância e de domínio das 18 competências gerenciais definidas pela instituição. As competências foram aprovadas em 2017, após um processo de mapeamento que incluiu pesquisa documental, levantamento da literatura especializada, entrevistas e grupos focais com gestores. As 18 competências estão descritas na Tabela 5.

## Tabela 5

### *Competências gerenciais institucionais utilizadas no questionário*

- 
1. Mediar conflitos, buscando compor soluções que atendam aos interesses institucionais e os das partes.
  2. Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, por meio de espaços de debate e valorização das contribuições oferecidas.
  3. Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.
  4. Conduzir reuniões periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.
  5. Estimular o compartilhamento de informações, por meio da adoção de práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.
  6. Preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e integração aos processos de trabalho.
  7. Distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades.
  8. Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.
  9. Fornecer regularmente feedback aos integrantes da equipe, de forma individualizada, com foco na melhoria da qualidade do trabalho e no alcance dos resultados.
  10. Reconhecer a contribuição dos servidores para o alcance das metas do setor.
  11. Elaborar, juntamente com o servidor, plano de trabalho e de desenvolvimento individual, considerando metas, competências e objetivos setoriais.
  12. Identificar competências que os servidores precisam desenvolver, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as opções de aprendizagem existentes.
  13. Tomar decisões sobre matérias de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.
  14. Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.
  15. Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.
  16. Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.
  17. Aprimorar os processos de trabalho, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.
  18. Acompanhar a tramitação de expedientes e processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.
- 

Nota: competências extraídas do Relatório Geral do Sistema de Gestão do Desempenho Competente (2025).

As escalas de importância e de domínio dessas 18 competências tiveram o objetivo de capturar a percepção dos líderes sobre a relevância e o nível de proficiência dessas competências a partir das experiências nos respectivos posicionamentos hierárquicos. No início das seções do formulário, foram previamente disponibilizados os conceitos de importância e de domínio de competências, sendo a importância definida como a essencialidade da competência para o desempenho do líder no cargo atual, enquanto o domínio como nível de eficiência e proficiência do líder em relação à competência.

Cumprido reportar que a concepção inicial desta pesquisa previa a utilização de dados secundários das avaliações de desempenho da instituição, que são realizadas em uma escala de 1 a 10. O intuito era confrontar a percepção de domínio das competências gerenciais (autopercepção no questionário) com a percepção dos liderados. Contudo, apesar de a alta gestão ter formalmente autorizado o acesso a esses dados, eles não foram disponibilizados

pelas unidades técnicas competentes.

Em função desse planejamento inicial, as escalas utilizadas para as questões de importância e de domínio foram enviadas e coletadas com a amplitude de 1 a 10. A equivalência das escalas com a amplitude da avaliação de desempenho já realizada na instituição tinha por finalidade a realização de comparação e de triangulação dos dados.

### ***3.4.3 Preparação e tratamento inicial dos dados quantitativos***

Antes de iniciar os procedimentos de análise estatística, foram criadas duas colunas com variáveis relevantes para este estudo. A primeira, denominada nível gerencial, classificou os setores de lotação de cada respondente em um dos três níveis hierárquicos (inicial, intermediário ou superior). A segunda coluna foi destinada à inserção do valor da lacuna de competência, a qual foi quantificada por meio da fórmula  $N=I(10-D)$  adaptada de Brandão (2012). A fórmula original apresentada pelo autor é  $N = I (5 - D)$ , onde N representa a lacuna da competência, I denota a importância e D refere-se ao domínio. A inserção do valor da constante em 10 decorreu da necessidade de manter a equivalência com a escala da avaliação das competências gerenciais da instituição.

A classificação em três níveis, constante da primeira coluna criada, foi estabelecida em função das informações qualitativas obtidas nos grupos focais, sendo implementada conforme os critérios de Kaiser e colaboradores (2011), os quais propuseram um modelo de classificação baseado em período, responsabilidades, atividades funcionais e habilidades primárias. Quanto mais complexos os critérios, mais elevado foi o nível hierárquico atribuído.

A unidade de lotação de cada respondente foi então classificada de acordo com os referidos critérios, de modo que foram consideradas de nível superior de complexidade, as unidades com um ou mais critérios em nível de alta complexidade e os demais em nível médio de complexidade. Foram considerados em nível intermediário, as unidades compostas

de dois ou mais critérios de média complexidade juntamente com um ou mais critérios de simples complexidade. Por fim, foram consideradas como nível inicial, as unidades cujos critérios eram predominantemente de nível simples de complexidade, conforme mostra o Apêndice D.

Todos os itens do questionário eram de preenchimento obrigatório, o que garantiu a inexistência de dados faltantes. A identificação de *outliers* foi realizada com base nos critérios de *Z*-scores superiores a 3,29 e a distância de Mahalanobis com  $p < 0,001$ , conforme sugerem Tabachnick e Fidell (2013). No entanto, não foram encontrados casos faltantes nem *outliers* significativos para as variáveis analisadas.

## 4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada no TCDF, cujo objetivo geral foi o de identificar a variação das competências de liderança em função dos diferentes níveis hierárquicos dos gestores. O capítulo está estruturado em duas seções principais. Na primeira, são apresentados os resultados da etapa qualitativa da pesquisa que possibilitou a análise em profundidade da percepção de um grupo de gestores quanto aos níveis gerenciais e quanto às respectivas competências de liderança. A segunda seção, por sua vez, aborda a análise quantitativa dos dados, oriundos de questionário enviado aos líderes da instituição.

### 4.1 Etapa qualitativa

Como mencionado, os grupos focais foram estruturados em dois blocos que contemplaram três atividades práticas. A seguir, serão detalhados os resultados referentes a cada uma dessas atividades.

#### 4.1.1 Atividade 1: níveis hierárquicos

A atividade de representação gráfica teve por finalidade obter a percepção dos participantes quanto à quantidade de níveis hierárquicos presentes na instituição, bem como compreender como estes níveis são vistos e interpretados. Os produtos entregues sugerem que a maioria dos participantes reconhece a existência de múltiplos níveis hierárquicos.

De forma predominante, sete participantes identificam três níveis hierárquicos, sendo frequente o uso da nomenclatura estratégico, tático e operacional para diferenciá-los. Outros cinco participantes mencionaram quatro níveis, mas com a ressalva de que o nível mais elevado, formado pelas autoridades e pelo Presidente, seria uma espécie de *locus* político independente, cujas decisões e ações se descolam da lógica burocrática dos demais níveis. Neste sentido, os quatro níveis seriam a conjugação de três níveis de natureza gerencial e de um nível superior de natureza política.

No que concerne ao nível superior, a maioria dos participantes concorda que a Presidência e o Plenário possuem um poder de decisão e de influência significativo, o que os tornam responsáveis por ditar o ritmo do Tribunal e por definir a estratégia organizacional. Alguns também caracterizam as secretarias-gerais como parte da alta cúpula, situadas, porém, na fronteira entre o estratégico e o político.

Os dois participantes restantes descreveram cinco e sete níveis, respectivamente, o que demonstra uma visão mais compartimentada e segmentada, em contraste com a percepção majoritária dos três níveis. A divisão em cinco níveis focou no fluxo processual e a divisão em sete níveis enfatizou a rede de influenciadores e de *stakeholders* vinculados às atividades da unidade.

Cabe destacar que não houve diferenciação entre os dois grupos focais no que concerne às quantidades de níveis apresentadas. As divisões foram atribuídas de forma semelhante em ambos os grupos, conforme mostra tabela abaixo:

**Tabela 6**  
*Níveis hierárquicos percebidos pelas lideranças*

Níveis atribuídos	ID grupo	Total de atribuições	% aproximado de atribuições	% de atribuições de ambos os grupos
3	GF1	3	50%	50%
	GF2	4	50%	
4	GF1	2	33%	36%
	GF2	3	37 %	
5 ou mais	GF1	1	12%	14%
	GF2	1	16%	

As representações gráficas feitas pelos participantes contemplam associações interessantes entre os cargos e os níveis gerenciais. As secretarias são frequentemente associadas ao nível intermediário, responsáveis por implementar as estratégias e pela coordenação de diversas unidades, dando suporte à execução de planos e projetos. Os secretários-gerais são vistos no nível superior, com a característica específica de situarem-se em uma interface político-gerencial inerente aos assuntos e decisões complexas por eles tratados. Serviços, supervisões, diretorias, divisões e o pessoal que de fato realizam as

auditorias são considerados o nível inicial, o chão de fábrica, onde a execução das atividades ocorre.

Coordenadores de auditoria também são considerados como parte do nível inicial e exercem liderança, mas dentro de um escopo limitado. Interessante destacar que a percepção do papel de determinados cargos, como o de coordenador de auditoria, pode variar dependendo da área. Por vezes, é considerado como uma primeira experiência de liderança, em outras é considerado um revisor de projetos de auditoria sem, contudo, possuir responsabilidades e poder de influência e decisão.

Nota-se, portanto, que a percepção majoritária dos participantes resultou em três níveis hierárquicos. Independente das nomenclaturas e das quantidades dos níveis, há um entendimento compartilhado acerca da importância do alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos para garantir a execução eficaz das atividades.

#### ***4.1.2 Atividade 2: evolução das necessidades de competências na transição gerencial***

A segunda atividade estimulou o compartilhamento de relatos que contemplassem competências adquiridas ou abandonadas após o ingresso em uma nova posição de liderança. Um aspecto muito ressaltado pelos participantes do grupo focal 1 foi o domínio técnico dos processos de trabalho. O conhecimento e a experiência técnica parecem ser um requisito esperado de um líder, principalmente nas áreas finalísticas da organização, conforme se percebe na fala do participante 5: “O que eu percebo é que, se você não for um bom técnico, é muito difícil a equipe te respeitar como diretor, como secretário.”

Em contraste, outros participantes argumentaram que, ainda que o líder seja muito hábil tecnicamente, este pode estar fadado a falhar em sua liderança, caso não desenvolva competências interpessoais e de gestão. Assim, a visão e o entendimento profundo dos processos, embora desejáveis, não são suficientes para o exercício da liderança e por isso o desenvolvimento de competências vinculadas à gestão de equipes precisa ter uma ênfase

maior.

A versatilidade e o jogo de cintura foram aspectos consistentemente destacados como competências que emergem, tão logo o servidor deixa de ser líder de si mesmo e passa a ser líder de outras pessoas. O participante 3, por exemplo, mencionou a necessidade de "vestir roupas diferentes em contextos variados", simbolizando a capacidade de adaptar a comunicação e o comportamento a diversos interlocutores e situações.

Essa maleabilidade se traduz em um linguajar ajustado ao interlocutor, na capacidade de negociação e na postura diplomática, mencionadas por dois dos participantes. Paralelamente, a capacidade de lidar com pessoas, a empatia e a comunicação surgem como competências a serem desenvolvidas pelos líderes de níveis iniciais.

Outro aspecto citado foi a capacidade de coordenar e liderar grupos heterogêneos. A posição inicial dessas lideranças implica lidar diretamente com perfis variados de indivíduos, caracterizados por diferentes personalidades, desempenho e necessidades. Isso requer uma leitura acurada do gestor, o qual precisa apresentar abordagens específicas a depender da pessoa e da situação.

Por fim, ainda em relação ao grupo focal 1, alguns dos participantes destacaram que, ao assumir a gestão de uma unidade, o líder precisa ajustar-se à nova realidade, ou seja, é necessário renunciar ao papel de executor e adotar o papel de direcionar e influenciador, assumindo a responsabilidade de fazer com que as pessoas realizem o que foi planejado como entregas. Conseqüentemente, a organização e planejamento, embora já presentes em alguns, necessitaram ser resgatados e adaptados para se adequar ao contexto da liderança.

Percebe-se, portanto, que as falas dos participantes do grupo 1 demonstram uma preocupação com experiência técnica como uma espécie de chancela para o cargo, bem como com a aquisição de competências relacionadas à capacidade de adaptação, à gestão, à comunicação e, principalmente aspectos relacionados à condução de equipes, como

influência e direcionamento.

De acordo com os participantes do grupo focal 2, a transição para cargos de liderança exige uma reconfiguração significativa das competências dos gestores. Aspectos relacionados ao domínio e ao conhecimento técnico também emergiram, mas com uma conotação distinta, ou seja, como um recurso auxiliar para a tomada de decisão. Para alguns dos participantes, embora dominar tecnicamente o assunto possa ajudar o líder a decidir mais rápido, a delegação se torna imperativa em posições mais elevadas, pois o líder não consegue gerenciar ou mesmo monitorar todos os aspectos técnicos e processuais.

Também nesse sentido, os participantes 8 e 9 mencionaram que tiveram de prescindir da proximidade com os projetos desenvolvidos no setor, tendo de aprender a confiar na capacidade de execução da equipe. O participante 8, por conseguinte, enfatizou a necessidade de priorizar o suporte à equipe para garantir o amadurecimento e o fluxo do trabalho, em detrimento do aprofundamento nas minúcias operacionais.

O participante 13 destacou que a delimitação clara de papéis e funções contribui para o bom funcionamento dos níveis mais elevados de gestão, uma vez que são contextos de maior complexidade e ambiguidade. Essa precisão na definição de atribuições é essencial para otimizar o fluxo de trabalho e garantir a clareza sobre os processos. Segundo o participante, o desafio do líder está em criar um ambiente onde os diferentes líderes, cientes das suas competências e das competências dos demais, operam de maneira integrada para alcançar os objetivos comuns da área.

A visão sistêmica e de conjunto também se tornam fundamentais na gestão superior, conforme foi destacado pelo participante 10, o qual exemplificou comparando as funções do chefe de gabinete de desembargador com as funções do chefe de gabinete da Presidência. A primeira tem uma visão mais focada em seu contexto específico, já a segunda dá-se em um cenário mais amplo, o que implica a existência de um processo mais complexo de tomada de

decisão, normalmente caracterizado por intensa negociação.

O grupo focal 2 entende a gestão de conflitos como uma competência que se mantém tanto a nível intermediário como a nível superior, mas em escala e nível de complexidade muito maiores neste último. Assim, embora a gestão de conflitos seja praticada em ambos os níveis, o nível superior abrange múltiplos atores, inclusive externos, e não apenas integrantes de uma área.

A gestão de relacionamentos também se revela como um grande desafio, à medida que o líder ascende hierarquicamente. De acordo com os participantes, quanto maior o nível, mais frequentes são as situações que envolvem relacionamentos além das fronteiras organizacionais. No nível superior, por exemplo, foi mencionada a capacidade de articulação com diferentes *stakeholders* como organizações nacionais e internacionais, outros órgãos públicos e, inclusive, instituições representativas de diferentes segmentos da sociedade. Isso, por sua vez, torna a comunicação mais complexa e por vezes, conciliatória, exigindo cautela, mediação e ponderação, especialmente da alta gestão, a quem cabe ouvir diferentes partes interessadas, que frequentemente têm demandas e objetivos divergentes.

Outro ponto destacado é necessidade de constante diálogo com outros setores para viabilizar iniciativas e projetos. Aqui a liderança foi descrita como embaixadora de projetos e articuladora de ações. O participante 8, por exemplo, destacou que muitas vezes seu papel em relação a um projeto envolve mais esforço diante de outros setores do que diante de seus liderados, uma vez que sua atuação se concentra em impulsionar e criar condições para a implementação dos projetos.

Em relação ao grupo focal 2, nota-se que as principais mudanças destacadas pelos participantes residem na alteração do foco de atuação: de uma visão micro e técnica para uma visão macro e estratégica; na amplitude das responsabilidades, que se estendem de equipes pequenas para áreas gerenciais com maior alcance ou mesmo para toda a instituição; e na

complexidade das interações, que passam a envolver diferentes *stakeholders* e interesses, por vezes, conflitantes.

Abaixo, segue um consolidado das competências, por nível de importância, decorrentes da atividade 2.

**Tabela 7**

*Resumo dos resultados da atividade 2*

<b>Grupo 1 (inicial)</b>		<b>Grupo 2 (intermediário/superior)</b>	
Importantes	Menos importantes	Importantes	Menos importantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico</li> <li>• Adaptação</li> <li>• Gestão</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Influência</li> <li>• Gestão de equipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegação</li> <li>• Confiança</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Visão sistêmica</li> <li>• Gestão de <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento processos/produtos</li> </ul>

#### **4.1.3 Atividade 3: mapa de competências**

A terceira atividade teve como objetivo captar a percepção consensual dos gestores acerca das competências de liderança e seus respectivos graus de importância nos três níveis hierárquicos identificados na atividade 1. Para tanto, o produto da atividade foi o preenchimento de uma tabela de competências conforme informações descritas no Capítulo 3 (Método) e no Apêndice A.

A análise da atividade do mapa de competências foi feita com o auxílio de uma matriz, a qual foi estruturada verticalmente em cinco dimensões (coluna 1) desdobradas em competências a elas relacionadas (coluna 2). No eixo horizontal (cabeçalho), a matriz contemplou os três diferentes níveis de liderança e os graus de importância das competências atribuídos pelos participantes.

Essa estruturação de forma matricial mostrou-se útil na análise qualitativa, uma vez que forneceu um método objetivo para a análise da percepção dos participantes. Foi possível identificar frequência nas indicações de importância, bem como similaridades e discrepâncias entre os grupos e entre os times. Também foi verificada eventual recorrência ou escassez de

indicações de dimensões e de competências nos três níveis hierárquicos.

**Tabela 8**  
*Matriz de competências por níveis hierárquicos*

Dimensão	Competências	Nível inicial			Nível intermediário			Nível superior			Total	Total
		Importância (grau)			Importância (grau)			Importância (grau)				
		+++	++	+	+++	++	+	+++	++	+		
Inteligência Emocional	Inteligência Emocional*	1A	1B		1A	1B		1B			6	13
								1A				
	1. Autoconfiança				2A	2B		2A	2B		4	
	2. Autoconsciência									0		
	3. Autogestão	2A	2B					2A		3		
Interpessoal e Liderança	4. Comunicação	1A	2A		1A	1B		1A	2A		11	40
		1B	2B			2A		2B				
						2B						
		5. Percepção social		2A	2B			1A	2A		4	
	6. Gestão de equipes	1B	1A			2A			1A		7	
		2A							2B			
		2B										
	7. Gestão de conflitos	1B	1A				2A		1A		9	
2B		2A				2B		1B				
								2A				
8. Influência e Persuasão		1A		1A	2A		1A	1B		9		
		2A		2B			2A					
		2B										
Gestão	9. Gerenciamento de Projetos	1A	1B		1A	1B		1B		9	18	
		2A				2A		2B				
		2B										
10. Gestão de resultados		1B	2A		1B	1A		1B	1A	9		
					2A			2A				
					2B							
Estratégia	11. Gestão estratégica		1A	1B		1A	1A			6	20	
			2B				2B					
	12. Abordagem sistêmica		2B	1B		1A	2A	1B		7		
13. Visão estratégica			1A		1B	2B	1B	2B		7		
			1B									
			2A									
Gerenciamento Externo	14. <i>Networking</i> e representação		1A			1B	1A	2B		9	17	
			1B				2B	1B				
							1A	2A				
	15. Monitoramento externo			1B		1A	1B	1B		8		
				2B			2A	2B				
						2B						

Legenda de cores: alta importância média importância baixa importância

Legenda códigos: Códigos 1A e 1B representam os times do grupo focal 1. Códigos 2A e 2B representam os times do grupo focal 2.

\*O primeiro grupo focal sugeriu a junção das três competências da dimensão inteligência emocional em uma única composição dimensional.

A lógica da escala de cores adotadas na tabela acima baseia-se na recorrência das menções e na intensidade da importância atribuída pelos quatro times participantes. O alto grau de importância (azul escuro) é reservado às competências que demonstram consenso,

exigindo no mínimo duas indicações de alto grau de importância. O médio grau (azul médio) contempla zonas de convergência moderada, como a combinação de pesos distintos (alto e médio) ou a repetição de indicações médias. Por fim, o baixo grau de importância (azul claro) agrupa tanto as competências percebidas consensualmente como periféricas quanto aquelas que, embora citadas com peso maior, apareceram de forma isolada e sem sustentação coletiva, garantindo que a classificação final privilegie a consistência dos dados obtidos no grupo focal.

A dimensão inteligência emocional possui três competências, autoconfiança, autoconsciência e autogestão. Como mencionado, foi dada a liberdade para os participantes indicarem competências além das elencadas na relação disponibilizada. Em função disso, o primeiro grupo focal sugeriu a junção das três competências da dimensão inteligência emocional em uma única composição. Essa dimensão foi então relacionada por ambos os times, nos três níveis de liderança, em graus alto e médio de importância. Devido a essa forma de utilização, a dimensão aparece na Tabela 8 com um asterisco.

Já o segundo grupo focal, manteve a indicação conforme os itens sugeridos, atribuindo alto e médio graus de importância da autogestão para o nível inicial. Todavia, a autogestão foi considerada com baixo grau de importância por um dos times para o nível superior de liderança. A autoconfiança teve alto e médio graus de importância para o nível intermediário, mas para o nível superior foi indicado como alto grau de importância por um time e em baixo grau por outro.

A dimensão denominada interpessoal e liderança foi a mais utilizada pelos participantes, apresentando um total de 40 inserções, distribuídas em todos os níveis. Nos níveis inicial e intermediário de liderança, observou-se que os itens se concentraram nos graus alto e médio de importância. Destaca-se que, no nível inicial, foi verificado um total de 15 menções de competências com alto e médio graus de importância. Opostamente, no nível

superior, houve uma concentração das competências em graus de importância médio e baixo. No intermediário, apesar de as competências se distribuírem entre os três graus de importância nesta dimensão, houve menor incidência no baixo grau de importância.

Dentro da dimensão interpessoal e liderança, o item comunicação foi o mais mencionado pelos participantes com uma incidência de 11 utilizações, distribuídas nos graus alto e médio de importância de todos os níveis hierárquicos. No nível inicial, o item foi percebido como mais essencial, com duas menções no grau alto de importância, enquanto nos demais foi obtida apenas uma menção no mesmo grau de importância. Cabe destacar ainda que o grupo focal 1 percebe a comunicação como sendo muito importante para todos os níveis, enquanto o grupo focal 2 a percebe como de média importância.

Os itens gestão de equipe e gestão de conflitos tiveram quatro indicações com alto e médio grau de importância no nível inicial de liderança. No nível superior de liderança, no entanto, os itens gestão de equipes e gestão de conflitos foram, respectivamente, duas e três vezes mencionados com baixo grau de importância.

O item influência e persuasão foi citado oito vezes, sendo três delas no nível inicial, como de média importância. Três delas no intermediário, sendo duas de alta importância e uma de baixa importância. Outras duas no nível superior como sendo de média importância. Por fim, o item percepção social teve apenas quatro indicações, sendo apenas uma delas como de alto grau de importância no nível intermediário de liderança.

A dimensão gestão foi 18 vezes mencionada, sendo 11 delas nos níveis inicial e intermediário com alto ou médio graus de importância. Nota-se que a competência gerenciamento de processos/projetos foi mais citada como de alta importância para o nível inicial de liderança, enquanto a competência de gestão de resultados foi mais citada como de alta importância para o nível intermediário. Em contrapartida, no nível superior de liderança, ambas as competências da dimensão foram consideradas como de baixo ou de médio graus de

importância.

A dimensão estratégia foi a segunda mais citada com 20 indicações ao total, sendo considerada com alto e médio graus de importância para o nível superior de liderança, o qual foi contemplado com sete indicações de competências da dimensão. No nível superior, a competência abordagem sistêmica foi a mais mencionada com três citações, enquanto a gestão estratégica e visão estratégica tiveram duas. No nível inicial de liderança, por sua vez, as competências da dimensão estratégia foram consideradas com baixo grau de importância. Cabe destacar que, no primeiro grupo focal, os itens gestão estratégica e abordagem sistêmica tiveram percepções opostas para o nível intermediário de liderança, de modo que um dos times atribuiu esses itens como de alta importância e o outro time como de baixa importância.

A dimensão gerenciamento externo possui as competências de *networking* e de representação e monitoramento externo, ambas consideradas de baixa importância para os níveis inicial e intermediário. Para o nível superior de liderança, no entanto, tais competências foram majoritariamente consideradas com alto grau de importância.

Apesar de os participantes terem a possibilidade de sugerir alguma competência não prevista entre as 15 indicadas na relação entregue, nenhuma competência nova foi sugerida. Todavia, com relação à dimensão inteligência emocional, os participantes de ambos os times do grupo 1 tiveram dificuldade em escolher uma das três competências. Para solucionar o dilema de escolha, propuseram indicar a dimensão e não as competências isoladas.

Ao analisar os grupos de uma forma mais ampla, nota-se que para o nível inicial, houve um predomínio de atribuição de competências na dimensão interpessoal e liderança, com um total de sete indicações com alto grau de importância para os itens dessa dimensão. Para o nível superior as dimensões estratégia e gerenciamento externo tiveram cada uma um total de 5 indicações com grau alto de importância. O nível intermediário de liderança, por sua vez, apresentou uma distribuição difusa, de modo que nenhuma das cinco dimensões

obteve mais que quatro indicações com alto grau de importância.

No nível inicial de liderança, as dimensões estratégia e gerenciamento externo foram indicadas exclusivamente com baixo grau de importância, tendo um total de 10 indicações nessas duas dimensões. No nível intermediário, predominou a dimensão gerenciamento externo com seis indicações com baixo grau de importância. Já para o nível superior a dimensão interpessoal e liderança foi a que mais se destacou com sete atribuições consideradas com baixo grau de importância.

Ainda em relação ao grau de importância, o nível intermediário de liderança apresentou indicações opostas. O item influência e persuasão da dimensão interpessoal e liderança, foi indicado por dois times como de alto grau de importância e por outro como de baixo grau. Na dimensão estratégia, os itens gestão estratégica e abordagem sistêmica foram também indicados como de alto e baixo grau de importância pelos times.

Para fins de refinamento e de validação de aderência da estrutura de competências ao contexto específico da liderança na organização, foi feita uma análise de aplicabilidade prática e de relevância das competências. A manutenção de uma competência foi vinculada à frequência de indicação em graus de importância alta e média. Dessa forma, foram mantidas apenas as competências que obtiveram mais de duas indicações de média ou alta importância, considerando o somatório dos três níveis hierárquicos avaliados, o que assegurou que as competências mantidas fossem valorizadas de maneira consistente na estrutura de liderança. A aplicação deste critério levou à exclusão da competência percepção social, que recebeu apenas uma indicação de alta importância e uma de média.

Por fim, destaca-se que a dimensão inteligência emocional foi validada para ser considerada de forma integrada, sem desmembramentos. Essa decisão baseou-se, primeiramente, na ausência de indicação de importância para a competência autoconsciência, sinalizando a baixa relevância isolada para o contexto analisado. Outro aspecto considerado

foi existência de maior frequência de indicações quando as competências foram utilizadas e distribuídas de forma dimensional pelos times. Esse agrupamento reflete uma compreensão de que as competências emocionais atuam de maneira sinérgica e interligada, sendo mais eficazes para a liderança quando avaliadas em conjunto.

Após este processo de depuração e validação dos dados, o modelo de liderança foi consolidado em um modelo de cinco dimensões compostas com as 12 competências consideradas aderentes à realidade da organização conforme tabela abaixo.

**Tabela 9**  
*Dimensões e competências finais*

Inteligência Emocional	Interpessoal e Liderança	Gestão	Estratégia	Gerenciamento Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência Emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Gestão de equipes</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Influência e Persuasão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de Projetos</li> <li>• Gestão de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão estratégica</li> <li>• Abordagem sistêmica</li> <li>• Visão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Networking</i> e representação</li> <li>• Monitoramento externo</li> </ul>

Uma sistemática de priorização dessas competências será detalhada no produto técnico tecnológico desta pesquisa.

## 4.2 Etapa quantitativa

Este capítulo detalha as técnicas estatísticas empregadas para o tratamento e análise dos dados coletados em questionário *online* enviado aos gestores da instituição. Os procedimentos foram realizados pelo *software* Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP), versão 0.95.3, e foram estruturados nas seguintes etapas: análise descritiva, análise fatorial exploratória, análise de *clusters* e testes de comparação de médias.

### 4.2.1 Participação e percepção sobre capacitações em liderança

No que diz respeito à capacitação em liderança nos dois últimos anos em relação à coleta de dados, metade dos participantes realizou entre 1 e 2 capacitações e 25,5% participaram de 3 ou mais capacitações, o que demonstra uma considerável adesão às atividades de desenvolvimento profissional. A análise das respostas quanto às estratégias de

capacitação revela que as capacitações presenciais são consideradas mais eficazes, sendo esta a percepção de 48% da amostra.

Mentoria surge como a segunda estratégia mencionada (16,7%), seguida por capacitações a distância assíncronas (13,7%) e a distância síncronas (9,8%). Esses dados revelam uma preferência por formatos de aprendizagem tradicionais e pela adoção de mentorias como ferramenta de desenvolvimento. Destaca-se que para este item em específico foi fornecida a opção outro com campo aberto para sugestão. Foram deixadas quatro indicações, sendo duas para modalidade híbrida, uma para presencial com rodas de conversas e outra indicação sugerindo que todas são eficazes.

Ao comparar a percepção de contribuição das capacitações fornecidas com a quantidade de capacitações realizadas pelos respondentes (Tabela 10) nos dois últimos anos, nota-se que dos 15 indivíduos que afirmaram não perceber contribuição, 13 não fizeram nenhuma capacitação. No entanto, entre os que consideraram as capacitações como uma contribuição positiva para a liderança, 25 realizaram três ou mais capacitações, seguidos de 50 que realizaram entre 1 a 2 capacitações.

**Tabela 10**

*Contribuição das capacitações*

<b>Frequências para N capacitações</b>			
Percepção de contribuição	N capacitações	Frequência	%
Não (14,7%)	Nenhuma	13	86.7%
	1 a 2	1	6.7%
	3 ou mais	1	6.7%
	Total	15	100.0%
Sim (85,3%)	Nenhuma	12	13.8%
	1 a 2	50	57.5%
	3 ou mais	25	28.7%
	Total	87	100.0%

Os números indicam que a percepção de contribuição das capacitações para a liderança tende a aumentar com a adesão às ações educacionais ofertadas. Isso sugere que a

efetividade das capacitações pode estar associada à intensidade de participação dos respondentes.

#### **4.2.2 Importância, domínio e lacuna de competências: estatística descritiva e correlação dos dados**

De uma forma geral, as médias de importância foram maiores do que as médias atribuídas ao domínio das competências (Tabela 11). Observa-se que o desvio padrão dos itens referentes ao domínio foram maiores do que os relacionados à importância. A única exceção recai sobre o item 18, cujo desvio padrão foi ligeiramente menor.

Verifica-se, ainda, que os itens com maiores lacunas se vinculam às menores médias de domínio, mas não necessariamente aos maiores níveis de importância.

**Tabela 11**

*Dados descritivos de importância, domínio e lacuna de competências*

Itens	Importância		Domínio		Lacuna
	Média	DP	Média	DP	Média
9. Fornecer regularmente feedback aos integrantes da equipe, de forma individualizada, com foco na melhoria da qualidade do trabalho e no alcance dos resultados.	8.971	1.230	7.569	2.007	20.461
11. Elaborar, juntamente com o servidor, plano de trabalho e de desenvolvimento individual, considerando metas, competências e objetivos setoriais.	8.255	1.795	7.255	2.188	20.353
4. Conduzir reuniões periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.	8.000	2.073	7.294	2.137	19.255
6. Preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e integração aos processos de trabalho.	8.961	1.482	7.667	2.117	19.108
12. Identificar competências que os servidores precisam desenvolver, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as opções de aprendizagem existentes.	8.745	1.405	7.706	1.922	18.735
15. Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.	8.431	1.799	7.578	1.916	18.422
8. Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.	8.863	1.542	8.000	1.653	16.775
17. Aprimorar os processos de trabalho, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.	9.176	1.028	8.402	1.517	14.245
5. Estimular o compartilhamento de informações, por meio da adoção de práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.	9.265	1.107	8.353	1.727	14.206
3. Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.	9.402	0.893	8.451	1.362	14.078
1. Mediar conflitos, buscando compor soluções que atendam aos interesses institucionais e os das partes.	9.245	1.156	8.441	1.552	13.725
16. Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.	8.971	1.465	8.324	1.695	13.500
14. Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.	8.382	1.965	8.137	1.747	13.039

2. Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, por meio de espaços de debate e valorização das contribuições oferecidas.	8.804	1.476	8.431	1.595	12.549
7. Distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades.	9.373	1.274	8.696	1.413	11.529
13. Tomar decisões sobre matérias de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.	9.088	1.436	8.598	1.517	11.137
18. Acompanhar a tramitação de expedientes e processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.	8.735	1.671	8.657	1.626	10.098
10. Reconhecer a contribuição dos servidores para o alcance das metas do setor.	9.559	0.839	8.912	1.401	9.735

Ao comparar os dados das médias de importância e de domínio dos três níveis gerenciais, observa-se que nível superior atribuiu maiores médias de importância e de domínio, seguido do inicial e do intermediário. Também se nota que os desvios padrão das médias do nível superior é menor do que os dos demais níveis. Consequentemente, a distância entre médias máximas e mínimas também são menores em comparação com os demais níveis (Tabela 12).

**Tabela 12**

*Dados descritivos de importância e domínio por níveis hierárquicos*

Médias	Níveis	N	Média	Desv. Padrão	Mínimo	Máximo
Importância	Inicial	72	8.929	0.813	5.944	10.00
Importância	Intermediário	19	8.722	1.209	5.167	10.00
Importância	Superior	11	9.030	0.703	8.056	10.00
Domínio	Inicial	72	8.154	1.135	4.944	10.00
Domínio	Intermediário	19	7.977	1.431	4.722	10.00
Domínio	Superior	11	8.308	0.835	6.833	9.444

A análise de correlação foi conduzida para examinar o relacionamento estatístico entre as variáveis de percepção de competência e as variáveis sociodemográficas (Tabela 13). Os resultados revelaram padrões claros de associação entre a importância atribuída às competências e o domínio percebido.

Existe uma correlação positiva, significativa e com intensidade moderada entre a média de importância e média de domínio ( $r = 0,626$ ;  $p < 0,001$ ). Isso demonstra que, à

medida que a percepção de importância de uma competência aumenta, a percepção de domínio sobre essa mesma competência também tende a aumentar.

Há uma correlação negativa, significativa e com intensidade fraca, entre a média de importância e a lacuna ( $r = -0,345$ ;  $p < 0,001$ ). Quando a percepção de importância é alta, a lacuna entre a importância e o domínio tende a ser menor. Por outro lado, a correlação entre a média de domínio e a lacuna é negativa, bastante forte e significativa ( $r = -0,932$ ;  $p < 0,001$ ). Uma alta percepção de domínio está intensamente associada a uma lacuna menor. Isso indica que, quanto maior o domínio percebido, menor a diferença entre o que é importante e o que é dominado.

Há uma correlação positiva e significativa entre tempo de serviço e número de pessoas na equipe, embora de intensidade fraca ( $r = 0,236$ ;  $p = 0,017$ ). Gestores com mais tempo de serviço tendem a gerenciar equipes maiores.

As demais correlações apresentadas na tabela não foram estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ). Dessa forma, não foi encontrada correlação significativa entre as médias de importância e de domínio com as demais variáveis testadas (tempo de organização, tempo no cargo atual, quantidade de pessoas na equipe, número de capacitações realizadas no último biênio).

**Tabela 13**

*Dados de Correlação*

Variáveis comparadas		r de Pearson	p
Média Importância	Média domínio	0.626 ***	< .001
Média Importância	Média Lacuna	-0.345 ***	< .001
Média Importância	Tempo liderança	-0.070	.486
Média Importância	N equipe	0.081	.418
Média Importância	Tempo cargo atual	0.030	.767
Média Importância	N capacitações	-0.027	.785
Média domínio	Média Lacuna	-0.932 ***	< .001
Média domínio	Tempo liderança	0.055	.582
Média domínio	N equipe	0.124	.213
Média domínio	Tempo cargo atual	0.108	.280
Média domínio	N capacitações	0.047	.639
Média Gap	Tempo liderança	-0.097	.334

Média Gap	N equipe	-0.100		.319
Média Gap	Tempo cargo atual	-0.132		.187
Média Gap	N capacitações	-0.014		.887
Tempo liderança	N equipe	0.236	*	.017
Tempo liderança	Tempo cargo atual	0.769	***	< .001
Tempo liderança	N capacitações	0.036		.717
N equipe	Tempo cargo atual	0.153		.124
N equipe	N capacitações	0.079		.430
Tempo cargo atual	N capacitações	-0.026		.792

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Os dados sugerem que a autopercepção de competência é um indicador importante, especialmente pela fortíssima correlação negativa entre domínio e a lacuna. A ausência de correlações significativas com outras variáveis contextuais reforça que a percepção de que domínio e importância são as variáveis mais importantes a serem analisadas no contexto de desenvolvimento de liderança.

#### 4.2.3 Análise fatorial exploratória

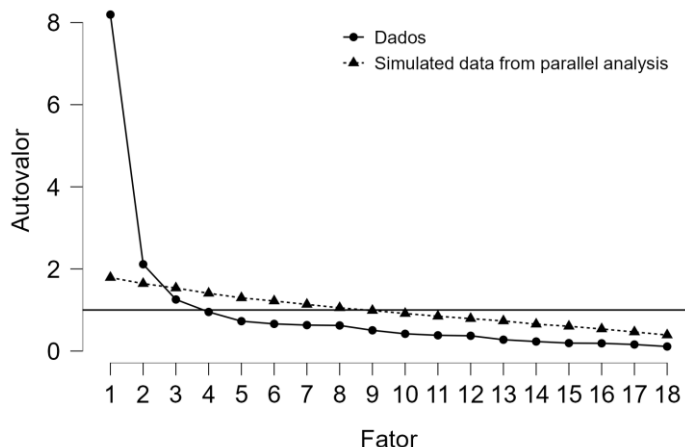
Com intuito de reduzir o número de variáveis do instrumento utilizado e de identificar as estruturas subjacentes, foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE). A adequação dos dados à AFE foi verificada preliminarmente por meio do Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor geral da Medida de Adequação da Amostra (MSA) foi de 0.867, indicando que a amostra é ótima para a AFE. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um p-valor inferior a 0.001, confirmando que a matriz de correlação é significativamente diferente de uma matriz identidade. O método de rotação utilizado foi o oblíquo (Promax), que é o mais indicado quando se pressupõe que os fatores subjacentes estão correlacionados.

O método de extração de fatores e a análise do gráfico de análise paralela (*Scree Plot*) convergiram para a retenção de dois fatores, uma vez que a linha de autovalores dos dados reais cruzou a linha dos autovalores dos dados simulados imediatamente após o Fator 2 (Figura 1). A solução final de dois fatores demonstrou ser robusta, explicando 52.3% da

variância total acumulada. Este percentual é considerado um valor aceitável e representa uma boa capacidade preditiva do modelo em relação ao conjunto de dados.

### Figura 1

*Scree Plot dos Autovalores*



A estrutura de dois fatores revelou consistência e coerência dos itens conforme mostra Tabela 14. As cargas fatoriais indicaram que todos os itens possuem contribuições aceitáveis (acima de 0.40) em seus respectivos fatores, o que sugere um bom alinhamento com a estrutura encontrada (Dancey & Reidy, 2013). Em complemento, a análise da singularidade (Variância residual) mostrou que a maior parte da variância dos itens é bem explicada pelos fatores, com a maioria dos valores abaixo de 0.50, atestando a qualidade do ajuste do modelo de dois fatores aos dados de competências gerenciais.

### Tabela 14

*Cargas fatoriais das competências*

Cargas Fatoriais			
Itens	Fator 1	Fator 2	Singularidade
9. Fornecer regularmente feedback aos integrantes da equipe, de forma individualizada, com foco na melhoria da qualidade do trabalho e no alcance dos resultados.	0.963		0.250
11. Elaborar, juntamente com o servidor, plano de trabalho e de desenvolvimento individual, considerando metas, competências e objetivos setoriais.	0.856		0.402
12. Identificar competências que os servidores precisam desenvolver, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as opções de aprendizagem existentes.	0.793		0.301
4. Conduzir reuniões periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.	0.729		0.593

8. Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.	0.693	0.478
10. Reconhecer a contribuição dos servidores para o alcance das metas do setor.	0.693	0.479
7. Distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades.	0.562	0.656
17. Aprimorar os processos de trabalho, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.	0.446	0.468
3. Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.	0.431	0.682
13. Tomar decisões sobre matérias de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.	0.900	0.371
16. Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.	0.868	0.258
14. Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.	0.759	0.554
1. Mediar conflitos, buscando compor soluções que atendam aos interesses institucionais e os das partes.	0.746	0.499
2. Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, por meio de espaços de debate e valorização das contribuições oferecidas.	0.699	0.438
5. Estimular o compartilhamento de informações, por meio da adoção de práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.	0.531	0.366
18. Acompanhar a tramitação de expedientes e processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.	0.526	0.731
6. Preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e integração aos processos de trabalho.	0.525	0.510
15. Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.	0.441	0.541

*Nota.* Applied rotation method is promax.

Em geral, o fator 1 reúne competências relacionadas à gestão de equipes (identificar competências, delegar, distribuir tarefas, fornecer *feedback*, comunicar expectativas). Já o fator 2 possui uma composição mais heterogênea, com itens relacionados à gestão, à estratégia e à articulação. A maioria desses itens prevê expressamente entregas e impactos organizacionais ou para sociedade. Nesse contexto, optou-se por denominar o fator 1 de Liderança focada em pessoas e o fator 2 de Liderança focada em processos e resultados organizacionais.

#### **4.2.4 Análise de cluster (clustering)**

Foi realizada a técnica de agrupamento no intuito de obter grupos com base em padrões comuns (Jain, 2010). A análise de *cluster* K-Means, aplicada às dimensões de importância e domínio de competências, revelou padrões de percepção distintos entre os 102 respondentes, resultando em uma solução de dois *clusters* para ambos os conjuntos de variáveis (Tabela 15).

**Tabela 15***Clustering - importância e domínio*

<i>Model Summary: K-Means Clustering - Importância</i>					
Clusters	N	R <sup>2</sup>	AIC	BIC	Silhouette
2	102	0.249	1,437	1,531	0.380
<i>Model Summary: K-Means Clustering - Domínio</i>					
Clusters	N	R <sup>2</sup>	AIC	BIC	Silhouette
2	102	0.304	1,337	1,431	0.280

Para a importância de competências, a análise, com silhueta geral de 0.380 verificada na Tabela 15, segmentou a amostra em dois grupos de tamanho desigual (85 e 17 respondentes). A Tabela 16 mostra que o cluster 1 (85 respondentes), grupo majoritário, apresenta uma percepção de importância mais elevada (média geral de 9,20). Já o cluster 2 (17 respondentes) é caracterizado por atribuir consistentemente notas mais baixas em todas as competências (média geral de 7,41). Essa segmentação revela a existência de um grupo minoritário de respondentes que, de forma geral, minimiza a importância das competências em comparação com a maioria.

**Tabela 16***Cluster importância*

<i>Cluster Information - Importância</i>		
Cluster	1	2
Size	85	17
Explained proportion within-cluster heterogeneity	0.647	0.353
Within sum of squares	883.5	481.4
Silhouette score	0.438	0.067
Média geral	9,20	7,41

Em relação ao domínio de competências, a análise, com silhueta geral de 0.280 (Tabela 15), resultou em dois clusters de tamanhos mais equilibrados (44 e 58 respondentes, conforme Tabela 17).

**Tabela 17***Cluster domínio*

<i>Cluster Information - Domínio</i>		
Cluster	1	2
Size	44	58
Explained proportion within-cluster heterogeneity	0.671	0.329
Within sum of squares	848.2	416.4
Silhouette score	0.086	0.435
Média geral	7,05	8,96

O *cluster 2* (58 respondentes) se caracteriza por uma percepção de alto domínio de competências (média geral de 8,96). Por outro lado, o *cluster 1* (44 respondentes) se autoavalia com domínio menor (média geral de 7,05).

Os dados demonstram que os grupos de maiores médias, ou seja, *cluster 1* de importância e *cluster 2* de domínio, são mais bem agrupados, com valores de silhueta mais elevados em relação aos demais grupos (0,438 e 0,435 respectivamente). Por fim, destaca-se que todos os que foram alocados no *cluster* de baixa importância foram também reunidos no *cluster* de baixo domínio. Isso demonstra que a tendência de atribuir médias menores permaneceu em ambas as escalas para este grupo de respondentes.

#### **4.2.5 Análise de diferenças e comparação de médias**

A análise estatística avançou para a verificação de diferenças significativas entre as médias, com a utilização do Teste T e da Análise de Variância (ANOVA e MANOVA) para comparação de médias entre grupos (Dancey & Reidy, 2013).

O Teste T de amostras emparelhadas foi utilizado para identificar a existência de *diferença* entre a percepção de importância e de domínio das 18 competências. Devido à violação do pressuposto de normalidade no teste Shapiro-Wilk ( $p < 0,05$ ), o Teste de Wilcoxon (não paramétrico) foi adotado como o principal indicador de significância.

Os resultados do Teste T confirmaram uma diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ), exceto para a competência 18. O tamanho do efeito na faixa de 0,4 a 0,8 revela

média a grande magnitude na grande maioria das competências (exceto competências 14 e 18), o que indica uma discrepância entre o que é percebido como importante e dominado pelos gestores.

Em seguida, a Análise de Variância (ANOVA) de um fator foi aplicada para verificar se a média geral de domínio e de importância variava entre os três níveis gerenciais (inicial, intermediário e superior). Previamente, verificou-se o pressuposto de homogeneidade das variâncias (Teste de Levene), que foi atendido em ambas as análises ( $p$ -valor  $> 0.05$ ).

Os resultados da ANOVA, conforme mostra a Tabela 18, indicaram que não há diferença estatisticamente significativa na média de importância percebida ( $p=0.587$ ) nem na média de domínio percebida ( $p=0.739$ ) nos diferentes níveis gerenciais. Consequentemente, valores de  $P_{\text{tukey}}$  também não são significativos na comparação dos pares de grupos. O  $p$ -valor alto nas duas análises sugere que as variações nas médias entre os grupos são atribuíveis ao acaso da amostra e que não há uma diferença real na população (Dancey & Reidy, 2013).

**Tabela 18**

*Análise de variâncias das médias de importância e de domínio*

<i>ANOVA - Média Importância</i>						
Casos	Soma dos quadrados	gl	Média Quadrática	F	p	$\omega^2$
Nível Gerencial	0.848	2	0.424	0.536	.587	0.000
Residuals	78.238	99	0.790			
<i>ANOVA - Média domínio</i>						
Casos	Soma dos quadrados	gl	Média Quadrática	F	p	$\omega^2$
Nível Gerencial	0.830	2	0.415	0.304	.739	0.000
Residuals	135.260	99	1.366			

Também foram feitos testes ANOVA de cada um dos itens das escalas de importância e de domínio para verificar se a percepção variava entre os três níveis gerenciais. Contudo, não foram encontradas variações significativas.

De forma a complementar às análises de comparação de médias previstas no planejamento inicial desta pesquisa e com o objetivo de comparar a percepção de domínio

das competências de liderança, nas dimensões Fator 1 e Fator 2 resultantes da AFE, em função dos níveis hierárquicos, procedeu-se à Análise Multivariada de Variância (MANOVA).

Inicialmente, verificou-se o pressuposto de homogeneidade das matrizes de covariância através do teste Box's M, cujos resultados indicaram uma violação do pressuposto ( $p < .001$ ), sugerindo que a variância combinada das variáveis dependentes difere significativamente. Em função disso, optou-se por prosseguir com a análise, utilizando o Teste de Pillai (Tabela 19), que é reconhecido por sua robustez. Como o valor de  $p$  é muito maior que 0.05 (ou seja,  $p = 0.933$ ), o teste multivariado revela que não há um efeito estatisticamente significativo do nível gerencial no conjunto das variáveis dependentes (domínio Fator 1 e domínio Fator 2).

**Tabela 19**

*Análise Multivariada de Variância - Teste Pillai*

*MANOVA: Pillai Test*

Cases	df	Approx. F	Trace <sub>Pillai</sub>	Num df	Den df	p
(Intercept)	1	2,452.720	0.980	2	98.00	< .001
Nível Gerencial	2	0.209	0.008	4	198.00	.933
Residuals	99					

Especificamente, conforme mostra a Tabela 20, o nível gerencial não demonstrou ter um efeito significativo sobre o Fator 1 ( $p = .802$ ), nem sobre o Fator 2 ( $p = .730$ ). Este achado sugere que, na amostra estudada, o domínio percebido destas competências é homogêneo entre os diferentes escalões gerenciais, mesmo quando comparado com as médias dos fatores da AFE.

**Tabela 20**

*Dados da variância dos fatores 1 e 2*

*ANOVA: Domínio - Fator1*

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
(Intercept)	6,579.657	1	6,579.657	3,842.499	< .001

Nível Gerencial	0.759	2	0.380	0.222	.802
Residuals	169.521	99	1.712		

---

*ANOVA: Domínio - Factor2*

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
(Intercept)	6,930.463	1	6,930.463	4,192.802	< .001
Nível Gerencial	1.043	2	0.522	0.316	.730
Residuals	163.641	99	1.653		

#### 4.2.6 Lacuna de competências

Os valores das lacunas de competências são decorrentes da fórmula  $N=I(10-D)$  adaptada de Brandão (2012). Na adaptação utilizada para fins desta pesquisa, o valor de N pode variar de 0 a 90, de forma que valores mais altos indicam uma lacuna maior de competência e, portanto, uma necessidade mais urgente de capacitação, enquanto valores próximos de 0 indicam que o domínio da competência é satisfatório.

Para a interpretação dos resultados, considera-se que N menor ou igual a 27 indica um alto domínio da competência (necessidade baixa de capacitação), ao passo que N entre 28 e 56 indica um domínio moderado da competência (necessidade moderada de capacitação). Já N maior ou igual a 57 sugere um baixo domínio da competência (necessidade elevada de capacitação). Os valores foram estabelecidos, por meio de uma equivalência proporcional aos intervalos utilizados por Brandão (2012).

A autoavaliação das competências revela uma percepção de elevado nível de domínio, resultando em lacunas pequenas, com valores no intervalo de 8,31 a 22,21 conforme mostra Tabela 21. Dessa forma, não foi identificada nenhuma competência com lacunas nos intervalos de domínio moderado (N entre 28 e 56) ou baixo (N maior que 57).

**Tabela 21**

*Médias das lacunas de competências*

Competências	Nível gerencial			
	Inicial	Intermed.	Superior	Média Geral
Fornecer regularmente feedback aos integrantes da equipe, de forma	20,79	22,21	16,15	20,46

individualizada, com foco na melhoria da qualidade do trabalho e no alcance dos resultados.				
Elaborar, juntamente com o servidor, plano de trabalho e de desenvolvimento individual, considerando metas, competências e objetivos setoriais.	21,46	19,89	15,08	20,35
Conduzir reuniões periodicamente com os subordinados, objetivando a troca de experiências e a melhoria do desempenho da área.	20,73	16,42	15,46	19,25
Preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, por meio de ações de desenvolvimento e integração aos processos de trabalho.	19,51	18,21	18,23	19,11
Identificar competências que os servidores precisam desenvolver, propondo a participação em ações de capacitação, observadas as opções de aprendizagem existentes.	19,57	18,47	14,62	18,74
Definir metas e indicadores para a unidade, estabelecendo prioridades, em consonância com o Planejamento Estratégico.	19,41	17,68	14,15	18,42
Comunicar formalmente suas expectativas sobre o desempenho do servidor e da equipe com clareza e objetividade.	17,09	17,74	13,69	16,77
Aprimorar os processos de trabalho, por meio do monitoramento contínuo de sua qualidade.	14,59	15,00	11,31	14,25
Estimular o compartilhamento de informações, por meio da adoção de práticas transparentes e objetivas de transferência do conhecimento.	14,39	16,58	9,77	14,21
Delegar tarefas, sempre que possível, estimulando os envolvidos a assumir as responsabilidades pelas atividades.	14,06	16,16	11,15	14,08
Mediar conflitos, buscando compor soluções que atendam aos interesses institucionais e os das partes.	14,50	14,16	8,92	13,73
Atuar de forma coordenada com as demais áreas, órgãos e instituições, visando coesão de propósitos e a otimização de recursos.	13,73	11,21	15,62	13,50
Analisar os ambientes interno e externo à organização, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação da área.	14,17	9,53	12,08	13,04
Estimular a participação dos servidores na tomada de decisões, por meio de espaços de debate e valorização das contribuições oferecidas.	12,50	14,05	10,62	12,55
Distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe de forma equitativa, considerando suas habilidades e potencialidades.	11,66	12,89	8,85	11,53
Tomar decisões sobre matérias de sua área de atuação, objetivando impactos positivos para a sociedade.	11,11	10,68	11,92	11,14
Acompanhar a tramitação de expedientes e processos da unidade, observando o cumprimento de prazos e determinações.	9,67	11,53	10,31	10,10
Reconhecer a contribuição dos servidores para o alcance das metas do setor.	10,07	9,47	8,31	9,74

Os resultados demonstram relativa homogeneidade na percepção das lacunas de competência entre os três diferentes níveis de liderança (inicial, intermediário e superior) como mostra a Figura 2. Não foram identificadas dimensões específicas de competências que se destacassem por apresentar valores significativamente maiores ou menores em um determinado nível gerencial em comparação com os outros, indicando que o perfil de necessidades percebidas é razoavelmente homogêneo e consistente em toda estrutura organizacional.

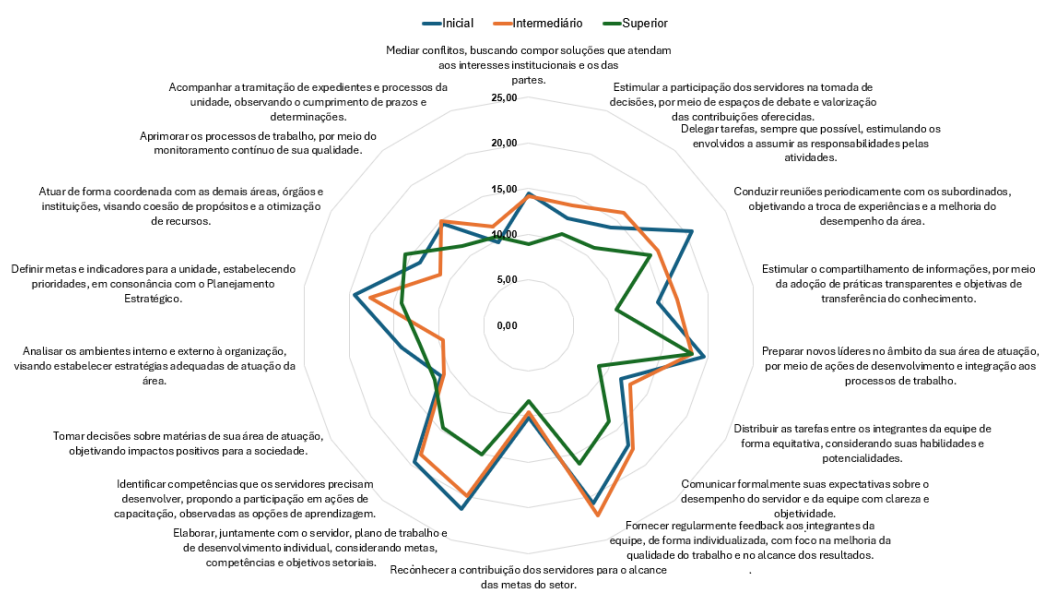
Assim, como pode ser observado na Figura 2, as competências ligadas ao desenvolvimento e gestão de pessoas, como fornecer regularmente *feedback* aos integrantes da equipe, elaborar, juntamente com o servidor, plano de trabalho e de desenvolvimento

individual e preparar novos líderes no âmbito da sua área de atuação, apresentaram consistentemente os valores de lacuna mais elevados em todos os níveis.

Da mesma forma, as competências de natureza mais operacional ou de reconhecimento direto, como reconhecer a contribuição dos servidores para o alcance das metas do setor, tomar decisões sobre matérias de sua área de atuação e acompanhar a tramitação de expedientes e processos da unidade, registraram os valores mais baixos de lacuna em todas as posições de liderança.

**Figura 2**

*Gráfico Radar – Lacuna de competências por níveis Hierárquicos*



A figura também mostra que o nível superior exhibe lacunas de competências menores na maioria dos itens avaliados, o que é um reflexo direto da atribuição de médias de domínio mais elevadas nas autoavaliações realizadas por este grupo. Esta diferença sugere que, à medida que progridem na carreira, os líderes tendem a aumentar a confiança em seu domínio de competências.

## 5. DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados desta pesquisa, considerando a literatura sobre competências de liderança em diferentes níveis gerenciais, bem como o objetivo geral estabelecido de identificar a variação das competências de liderança em função dos diferentes níveis hierárquicos dos gestores no âmbito do TCDF.

No que tange à etapa qualitativa, cabe destacar que esta permitiu identificar importantes aspectos da estrutura de liderança na instituição, como a identificação de três níveis hierárquicos distintos. Os resultados vão ao encontro dos estudos mencionados no referencial teórico (DeChurch et al., 2010; Kowalski & Ślebarska, 2022; Hernaus et al., 2021; Kaiser et al., 2011; Katz & Kahn, 1978; Mumford et al., 2007), ao demonstrar que as posições analisadas podem ser agrupadas em três níveis gerais, nos quais as competências apresentam-se relativamente homogêneas dentro de cada nível.

Foram identificadas características diferentes entre os níveis hierárquicos, reforçando a ideia de que as competências de liderança se distinguem a depender do posicionamento do líder. Essa correspondência sugere que a classificação em níveis hierárquicos é uma abordagem válida e útil para compreender a estrutura e as exigências dos cargos de liderança dentro da organização, apoiando a proposição de Kaiser e colaboradores (2011).

As atividades práticas realizadas na etapa qualitativa relacionadas às competências focaram nas vivências e realidades dos participantes. A principal vantagem foi mover a análise de uma lista genérica de competências para uma compreensão de como elas se manifestam e se transformam na prática através dos diferentes níveis hierárquicos.

Ao refletirem sobre o que tiveram que adquirir ao serem promovidos, os gestores revelaram quais competências foram relevantes para o novo nível de liderança. Ao relatarem o que tiveram que deixar, eles expuseram competências que eram funcionais no nível anterior, mas que se tornaram disfuncionais ou limitantes no novo cargo. Ademais, a

indicação de competências por graus de importância aos três níveis hierárquicos suscitou reflexões acerca do exercício da liderança nestes diferentes contextos.

A partir dos dados dessas atividades, a pesquisa também resultou na proposição de cinco dimensões de competências que refletem, de forma simplificada e sistematizada, aspectos da liderança manifestados nos diferentes níveis hierárquicos. Tais dimensões mostraram-se aderentes às vivências e contextos dos participantes nas diferentes atividades realizadas nos grupos focais. Verifica-se, portanto, que os resultados obtidos corroboram as perspectivas teóricas que apontam a dinamicidade das competências de liderança evidenciada pela variabilidade da relevância nos níveis hierárquicos (De Meuse et al., 2011; Katz & Kahn, 1978; Mumford et al., 2007).

Para o nível inicial, a priorização das competências focadas na dimensão interpessoal e liderança reflete a necessidade de ênfase no relacionamento direto com a equipe, alinhando-se ao que é esperado de líderes que supervisionam e coordenam equipes (Mumford et al., 2007). Competências interpessoais focam em aspectos sociais que promovem interações eficazes, bem como direcionamento e poder de influência para o líder (Wallace et al., 2021). Por estar fortemente associadas à construção de relacionamentos (Hogan & Warrenfeltz, 2003), é esperado que esta dimensão tenha tido relevância para os líderes de equipes.

Já para o nível superior, a centralidade das competências estratégicas reflete as demandas de visão sistêmica e de gestão estratégica preconizados por Hogan e Warrenfeltz (2003) e Mumford e colaboradores (2007), bem como de gerenciamento externo descrito por Yukl (2012). Tais competências emergem em função do aumento da complexidade do ambiente a ser gerenciado nos níveis superiores, o que requer a análise de um maior número de variáveis ambientais e contextuais (Mumford et al., 2007).

A heterogeneidade observada nas percepções relativas ao nível intermediário também encontra respaldo nas pesquisas sobre as funções específicas deste nível organizacional, que

combina elementos tanto de relacionamento quanto de resultado. As dimensões relacionadas incluem competências de gestão e de liderança, como comportamentos orientados para tarefas, relacionamento e mudança, que são essenciais para a implementação efetiva de estratégias e mudanças organizacionais (Sukoco et al., 2022). Contudo, a sua compreensão e reconhecimento podem variar dependendo do contexto organizacional, do nível de maturidade dos gestores, da cultura da organização e da transparência na comunicação (Kaiser et al., 2011).

Além disso, a própria natureza das funções do nível intermediário, que muitas vezes envolve mediar a mudança, pode dificultar a percepção de suas competências por outros níveis, especialmente se os resultados não forem mensuráveis ou visíveis. Portanto, embora essas competências sejam essenciais, elas nem sempre são evidentes para todos na organização, exigindo esforços deliberados de comunicação, avaliação e reconhecimento para que se tornem compreensíveis a todos os membros da organização (Sukoco et al., 2022).

O destaque para as competências de gestão de resultados e de estratégia reforça a importância desse nível na tradução da estratégia em ações concretas, que exigem aspectos de planejamento, tomada de decisão e controle de desempenho. Assim, os resultados demonstram uma consonância com as teorias que apontam para uma segmentação das competências conforme o nível de gestão, reforçando a relevância de desenvolvimento específico para cada etapa da trajetória de liderança (DeChurch et al., 2010; Mumford et al., 2007).

Essa visão das competências por níveis contribui para a eficácia da liderança, uma vez que a trajetória de evolução da líder exige uma reconfiguração de competências (Anzengruber et al., 2017; Shum et al., 2018; Monang et al., 2022). As exemplificações feitas na atividade de relato de situações nas quais os líderes tiveram de adquirir ou deixar alguma competência, após assumirem um novo cargo, confirmaram justamente essa necessidade de

reordenamento de prioridades.

As mudanças relacionadas às competências descritas pelos participantes aliadas à importância contínua do aprendizado indicam que o sucesso depende da capacidade de adaptação ao novo contexto. Nesse sentido, a análise dos resultados do grupo focal pode ser discutida à luz das perspectivas de continuidade, da descontinuidade e da complementariedade das competências (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021).

No nível inicial, observa-se que o domínio técnico é considerado a base para o líder emergente ganhar respeito e reconhecimento. Essa percepção apoia a perspectiva de continuidade, na medida em que competências técnicas do indivíduo continuam relevantes para os líderes em posições iniciais. Na mesma lógica e de uma forma ainda mais abrangente, a dimensão da inteligência emocional apareceu em todos os níveis hierárquicos, o que apoia perspectiva de continuidade a qual postula que as competências em um nível de gestão mais baixo também são importantes para um nível de gestão mais alto (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021).

Há também evidências de uma reconfiguração das competências à medida que o líder evolui na hierarquia, o que remete à perspectiva de descontinuidade mencionada por De Meuse e colaboradores (2011). No nível intermediário, por exemplo, competências antes importantes, como as relacionadas à supervisão direta, dão lugar a competências vinculadas à delegação, à coordenação, à comunicação e à tradução da estratégia, aspectos que se relacionam à capacidade de articulação e de integração de ações. Da mesma forma, no nível superior, competências relacionadas gestão de equipes e de projetos deixam de ter ênfase, o que reforça a perspectiva de descontinuidade (Hernaus et al., 2021).

Destaca-se, ainda, que as competências técnicas, no nível intermediário, foram descritas como um recurso adicional à tomada de decisão. Tal associação, remete ao conceito de complementariedade, o qual sugere que, embora as competências de liderança em níveis

mais altos sejam frequentemente consideradas mais complexas, as competências consideradas básicas não se tornam irrelevantes em níveis superiores (Hernaus et al., 2021).

As atividades dois e três relacionadas às competências de liderança mostraram-se convergentes quanto a seus resultados. Em ambas foi apontada alta relevância das competências de gestão de equipes para os líderes do nível inicial e alta relevância para as competências de gestão, estratégia e gerenciamento externo para os níveis mais superiores. Este achado reflete o referencial teórico desta pesquisa, o qual postula que as competências humanas são mais críticas nos níveis inferiores, enquanto as competências conceituais (visão sistêmica e estratégia) tornam-se progressivamente mais importantes e necessárias à medida que os líderes ascendem na hierarquia (Kaiser et al., 2011; Mumford et al., 2007).

A necessidade de um balanceamento das competências, ao longo dos níveis, evidencia a importância de programas de desenvolvimento gerencial que considerem essa dinâmica (Mumford et al., 2007). As organizações que reconhecem essas mudanças podem estruturar seus treinamentos de modo a fortalecer as competências essenciais em cada estágio de crescimento do líder, promovendo uma evolução que seja tanto contínua quanto sensível às especificidades de cada nível (Hernaus et al., 2021; De Meuse et al., 2011).

Assim, os resultados qualitativos, decorrentes dos grupos focais, ilustram a complexidade do desenvolvimento de liderança e enfatiza que, embora algumas competências permaneçam altamente aderentes ao novo posicionamento, outras evoluem na sua forma de aplicação e na sua relevância. Isso reforça a ideia de que tanto a continuidade quanto a descontinuidade das competências de liderança são partes integrantes do processo de transição gerencial.

Uma vez discutidos os resultados qualitativos, seguem considerações acerca dos dados do questionário, os quais constituíram o *corpus* da etapa quantitativa deste estudo. No que tange aos dados da lacuna de competências, questões importantes podem ser levantadas

quanto ao elevado grau de percepção domínio das 18 competências pelos gestores. Essa uniformidade nas altas pontuações de domínio, combinada com a estreita lacuna, levanta a hipótese da presença de um viés de autoavaliação excessivamente positivo, como alertam Mumford e colaboradores (2007) e Natali (2014). Tal viés de julgamento pode ter levado os líderes a superestimarem sua proficiência, mascarando as reais necessidades de desenvolvimento e subestimando a verdadeira lacuna de competência na organização.

A ausência de valores de domínio em patamares menores (moderado ou baixo), aliada à homogeneidade das percepções, também pode ser um indicativo de uma cultura organizacional que valoriza fortemente a demonstração de competência. Isso vai ao encontro dos conceitos de autoaperfeiçoamento e de superposicionamento mencionados por Bazerman e Moore (2013), cujas características auxiliam no entendimento dos vieses de autojulgamento. O primeiro conceito se refere à tendência dos indivíduos de superestimarem o próprio desempenho, habilidades ou talentos; já o segundo diz respeito à tendência de os indivíduos se verem melhor do que os outros (acima da média), quando na realidade não são.

Fatores psicológicos, compostos de elementos motivacionais e cognitivos, explicam conjuntamente o viés de autoavaliação em indivíduos (Kim et al., 2016). O viés motivacional representa a tendência de classificar a própria capacidade comparativa favoravelmente ou desfavoravelmente em um domínio, independentemente do desempenho real. Segundo Kim e colaboradores (2016), tanto indivíduos competentes quanto incompetentes possuem conhecimento imperfeito de suas habilidades, levando a autoavaliações imprecisas e mais favoráveis. Notavelmente, aqueles com maior autoestima e os que perceberam a tarefa como menos difícil demonstraram um viés de resposta positiva mais pronunciado.

Em relação aos dados do questionário, merecem destaque os dados referentes à alta adesão às atividades de capacitação na instituição e à preferência pelos formatos presenciais e pelo uso da mentoria como estratégias mais eficazes. Essa preferência institucional se alinha

aos resultados da metanálise conduzida por Lacerenza e colegas (2017), a qual demonstrou que programas presenciais apresentam efeitos mais positivos para a transferência de aprendizado do que os programas *online*, notadamente aqueles que estão diretamente ligados às competências *soft skills*, como habilidades interpessoais, intrapessoais e de liderança.

Outro achado significativo é que a percepção da contribuição do treinamento é maior entre os respondentes que participaram das ações de capacitação. Tal descoberta sugere que a participação em ações de capacitação pode não apenas aprimorar a competência, mas também auxiliar a reconhecer seus domínios e limitações, o que torna a capacidade de autoavaliação mais acurada, conforme sugerem estudos como o de Kruger e Dunning (1999).

Quanto às análises estatísticas, a AFE forneceu dados estruturais robustos que contribuíram para a confirmação dos níveis hierárquicos e das dimensões de competências analisadas na etapa qualitativa. O Fator 1 (Liderança Focada em Pessoas) agrupou competências intimamente ligadas à gestão de equipes, as quais foram associadas às competências do nível inicial. O Fator 2 (Liderança Focada em Processos e Resultados Organizacionais), por sua vez, reuniu itens de estratégia, articulação e decisão, alinhando-se às competências dos níveis intermediário e superior.

Os resultados da AFE convergem significativamente com a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969), que combina dimensões de comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento. A identificação do Fator 1 (Liderança Focada em Pessoas) em níveis iniciais reflete a necessidade primordial de apoio e orientação socioemocional para o desenvolvimento de equipes, assemelhando-se aos estilos de liderança que priorizam o relacionamento para fortalecer a prontidão dos liderados. Por outro lado, o Fator 2 (Liderança Focada em Processos e Resultados Organizacionais) agrupa competências de alta complexidade estratégica, sugerindo que, nos níveis hierárquicos superiores, a atuação do líder exige uma visão sistêmica voltada à estrutura e à tomada de decisão, elementos que

compõem a dimensão de tarefa no modelo clássico.

Essa estruturação dos dados vai ao encontro da premissa situacional de que a liderança não é um traço estático, mas um conjunto de comportamentos que evoluem conforme a maturidade e o contexto organizacional (Bendassoli et al., 2014). Enquanto o Fator 1 sustenta a coesão do grupo, o Fator 2 reforça o amadurecimento das competências de gestão. Assim, a pesquisa confirma empiricamente que a liderança eficaz requer a modulação entre essas duas dimensões, indo ao encontro do modelo proposto por Hersey e Blanchard (1969).

Por outro lado, os testes de comparação de médias (ANOVA e MANOVA), a análise de *clustering* e as análises do cálculo da lacuna não confirmaram os pressupostos teóricos de que as competências de liderança sofrem variações entre as posições hierárquicas em termos de importância e de domínio (DeChurch et al., 2010; De Meuse et al., 2011; Kaiser et al., 2011; Kjellström et al., 2020; Medcof, 2017; Mumford et al., 2007). A homogeneidade de percepção em todos os níveis resultou na ausência de diferença estatisticamente significativa nas médias.

A forte homogeneidade de percepção, na contramão do referencial teórico, leva à reflexão quanto à adequação do modelo de 18 competências estabelecido pela instituição. Uma possibilidade é a de que o modelo utilizado não possua a sensibilidade necessária para capturar as especificidades de cada nível de liderança, nem tampouco espelhe as dimensões de competências reconhecidas nas pesquisas. Consequentemente, a ferramenta pode não refletir integralmente a complexidade multifacetada da liderança na organização, dificultando a aplicação e a avaliação precisas no contexto organizacional (Figueiredo et al., 2023).

Cabe destacar que os modelos de gestão por competências apresentam características e peculiaridades próprias, sendo difícil avaliar qual é mais completo e qual se adequa melhor a cada realidade. Figueiredo e colaboradores (2023) chamam a atenção para o fato de

que as competências costumam ser construídas por meio de realidades atuais, com modelos complicados, extensos e com muitas dimensões. Como resultado da análise desses modelos, percebe-se uma grande variedade de competências encontradas (Figueiredo et al., 2023).

O modelo do TCDF parece apresentar as fragilidades apontadas por Figueiredo e colegas (2023), ao revelar-se fragmentado e com competências que tendem a focar em aspectos muito delimitados e restritivos. O que se tem é um denso inventário, o qual torna o entendimento do papel do líder complexo e com barreiras para aplicações práticas do modelo resultante.

Isso pode ser observado pela forma como a competência é descrita, a qual prioriza a mensuração do desempenho. A inclusão de elementos específicos de manifestação da competência, como condição e critério, embora fortaleça a precisão na avaliação de desempenho, inviabiliza o alcance de outros aspectos cruciais daquela mesma competência, bem como a promoção de mudanças organizacionais sustentáveis (Beer et al., 2016).

Ao analisar, por exemplo, a competência fornecer regularmente *feedback* aos integrantes da equipe, de forma individualizada, com foco na melhoria da qualidade do trabalho e no alcance dos resultados, nota-se a presença de elementos específicos que restringem a interpretação do *feedback* aos aspectos previstos no texto da competência.

No caso mencionado, observa-se que o *feedback* é voltado para a melhoria da qualidade, por meio de uma abordagem individual a qual deixa de considerar o alcance do *feedback* para grupos ou equipes. Outrossim, a competência foca na avaliação do líder sobre o liderado, em uma perspectiva *top down*, cuja unilateralidade pode limitar a visão do líder. Reduzir o desenvolvimento da liderança a mandamentos extremamente delimitados é ignorar a complexidade do contexto e a necessidade de uma abordagem abrangente e sistêmica do desempenho das competências (Beer et al., 2016).

Outro ponto que merece atenção é a utilidade e a relevância do próprio modelo, visto

que se tornam questionáveis ao longo do tempo, pois muitos aspectos que o impactam podem mudar, tais como objetivos organizacionais, alta liderança e fatores ambientais (Campion et al., 2011). A organização estudada considera o caráter dinâmico das competências e por isso prevê em suas diretrizes a necessidade de atualização periódica das competências por meio da Portaria nº 350 de 2017, que dispõe sobre a matriz de competências e sobre o inventário de competências. Contudo, apesar dessa previsão, nenhuma atualização nas competências gerenciais foi feita desde 2017, data da publicação do normativo mencionado.

Por possuir caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo (Brandão & Bahry, 2005). Uma vez que o desenvolvimento de competências se modifica de acordo com o contexto em que ocorre, é necessário atentar para as particularidades dos espaços de formação e dos ambientes de trabalho e realizar as adaptações necessárias para o desenvolvimento dos atores envolvidos nesse processo (Amaral et al., 2025).

Como sugestão de aprimoramento dos modelos de gestão por competências, Montezano e Menezes (2019) enfatizam a necessidade de revisão das competências nos diferentes níveis de análise, de modo a garantir o alcance dos resultados organizacionais previstos no Planejamento Estratégico. Embora não pareça haver regras rígidas e rápidas sobre a vida útil de um modelo de competências, uma regra geral é revisitar e atualizar o modelo pelo menos a cada 5 anos, no entanto, este prazo também dependerá das mudanças ocorridas na organização, as quais poderão encurtá-lo (Campion et al., 2011).

Diversos desafios têm forçado as organizações a se adaptarem e se alinharem a novos objetivos e procedimentos organizacionais, bem como a novos conteúdos ou tarefas de trabalho, como a evolução tecnológica, a inteligência artificial, o trabalho remoto e os locais de trabalho flexíveis (Reineholm et al., 2024). Especificamente no contexto estudado, ocorreram alterações recentes que impactaram a dinâmica da instituição como a

implantação do teletrabalho de forma mais abrangente e sucessivas reestruturações funcionais, especialmente nas áreas finalísticas. Tais alterações implicaram criação de novos cargos de lideranças como o de coordenador de auditoria e o de chefe de assessoria por exemplo.

Apesar de o momento ideal para criar um planejamento de revisão ser durante a modelagem e análise inicial das competências (Campion et al., 2011), todas essas situações de mudanças também podem ser uma justificativa plausível para eventuais atualizações. Dessa forma, o atendimento às novas exigências de trabalho, caracterizado por transformações sociais e tecnológicas, requer das instituições o desenvolvimento de estratégias de atualização contínua de suas competências organizacionais e individuais (Zerbini & Abbad, 2010).

Os resultados discutidos nesta seção, bem como a convergência com o referencial teórico encontrada para os resultados qualitativos, assim como a problematização construída a partir da teoria em relação aos resultados quantitativos, confirmam que a transição do líder exige uma reconfiguração de competências e ressalta a importância de a instituição priorizar estratégias de desenvolvimento específicas e aderentes a cada patamar gerencial. Nesse contexto, a seguir será apresentado o produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta pesquisa, que consiste em um Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança.

## **6. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO**

No intuito de cumprir os requisitos que integram a elaboração da presente Dissertação do Curso do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PGAP) da Universidade de Brasília (UnB), é apresentada a proposição de um produto técnico-tecnológico, realizado com base nos resultados da pesquisa.

As características do trabalho variam consideravelmente entre as posições gerenciais, envolvendo diferenças em horizonte temporal, complexidade, atividades funcionais e escopo

de responsabilidade (De Meuse et al., 2011). O entendimento dessa variabilidade é relevante, pois o desenvolvimento de líderes de forma global e única representa um obstáculo significativo, por ignorar que gerentes posicionados em diferentes níveis possuem competências de liderança nem sempre idênticas (Anzengruber et al., 2017; Medcof, 2017).

Apesar disso, a maioria das pesquisas tem focado na identificação das competências de liderança para um único nível gerencial (Monang et al., 2022). Ao direcionarem suas investigações para a alta gestão ou para as posições mais baixas, deixam de considerar posições intermediárias e as possíveis distinções que surgem na transição entre diferentes níveis.

Abordagens isoladas assumem que a liderança nos níveis superiores da organização reflete as mesmas dinâmicas observadas em outros níveis. Essa negligência do posicionamento hierárquico tem gerado uma falta de pesquisas empíricas robustas sobre o tema, especialmente em relação às instituições públicas, evidenciando a necessidade de mais esforços nesse campo (Monang et al., 2022).

Para que a ciência e a prática do desenvolvimento gerencial avancem, é essencial dar atenção à natureza multidimensional e dinâmica do desenvolvimento de líderes (Kjellström et al., 2020; Wallace et al., 2021). Isso se deve ao fato de que diferentes métodos de treinamento e experiências de desenvolvimento podem apresentar variações em eficácia, dependendo dos domínios de conteúdo (Wallace et al., 2021).

A forma como as organizações encaram a liderança influencia diretamente em suas iniciativas gerenciais. Compreender as especificidades e as características que permeiam a liderança no contexto organizacional da instituição em estudo aumentará as chances de eficácia da aplicação de programas de treinamento e de desenvolvimento (Figueiredo, 2023).

Partindo dessa necessidade específica, este Produto Técnico Tecnológico pretende reunir, em um único documento, informações relacionadas ao desenvolvimento da liderança,

as quais refletem a variação das competências que os indivíduos devem possuir em função do posicionamento hierárquico do cargo. A finalidade precípua deste PTT é, portanto, de simplificar o modelo atual de competências, reunindo-as em dimensões maiores, de modo a facilitar o planejamento das ações educacionais da instituição.

Com isso, pretende-se evidenciar que cada nível gerencial reflete um conjunto de características próprias, como horizonte de tempo, atividades funcionais (tarefas e responsabilidades), habilidades primárias e responsabilidade organizacional (Kaiser et al. 2011). Pretende-se, ainda, identificar níveis de importância das competências por nível hierárquico. Dessa forma, as dimensões de competências podem se manifestar de maneira distintas nos níveis hierárquicos, de modo que uma dimensão vinculada à gestão estratégica, por exemplo, pode ser mais relevante em níveis superiores.

A intenção do Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança será, por um lado, fornecer elementos e insumos necessários para que a organização possa planejar as ações educacionais de forma mais específica, ou seja, atendendo às necessidades conforme o posicionamento hierárquico atual da liderança (De Meuse et al., 2011; Medcof, 2017). Por outro lado, fornecerá condições para a formulação de ações de planejamento sucessório, uma vez que, em um processo de transição de liderança, os requisitos para os posicionamentos gerenciais serão objetivos e transparentes, o que permitirá o treinamento antes de eventual promoção. Outra consequência prática deste PTT é a de que servirá de referência para os demais servidores interessados em assumir cargos de liderança, dando direcionamento e parâmetros claros para o planejamento de carreira dentro do órgão.

## **6.1 Descrição geral do produto**

O Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança contém dois elementos essenciais que darão base aos requisitos de liderança: níveis de liderança e dimensões de competências.

Cada nível é acompanhado de uma descrição detalhada de suas características principais e dos elementos que os diferem um dos outros. Aos níveis são associadas as dimensões de competências, detalhadas em termos de relevância, de modo que as dimensões podem ter variações entre os níveis. Essas informações são baseadas nas percepções dos líderes obtidas por meio desta pesquisa.

O Referencial contém os seguintes elementos:

- Descrição dos níveis de liderança identificados na instituição por meio de critérios objetivos de diferenciação;
- Descrição das dimensões de competências;
- Demonstração da variação da importância das competências através dos níveis hierárquicos;
- Identificação de pontos de priorização para fins de ações de capacitação e treinamento em liderança promovidas pela instituição.

O Referencial constitui uma espécie de guia para iniciativas de desenvolvimento institucional para as lideranças da organização, bem como para aqueles que aspiram ascensão a cargos de lideranças. O reconhecimento pelas organizações dos aspectos aqui destacados permitirá uma projeção mais adequada dos programas de treinamento e de desenvolvimento gerencial, bem como a construção de equipes fortes e bem-sucedidas (Natali, 2014).

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL



# REFERENCIAL TÉCNICO PARA AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Brasília, DF  
2026

# Apresentação

O Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança foi concebido para ser uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, a qual fornecerá diretrizes para a implementação de futuras iniciativas de desenvolvimento de liderança do TCDF.

Este referencial migra de uma abordagem de capacitação reativa para uma proposta de sistematização das ações de desenvolvimento. Seu principal diferencial reside na capacidade de customizar as ações, garantindo que o treinamento dos gestores seja diretamente compatível com a importância das competências em cada nível hierárquico (superior, intermediário e inicial).

Em essência, este referencial consolida informações importantes sobre:

NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE LIDERANÇA



DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS



IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE PRIORIZAÇÃO PARA  
FINS DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO



Ao adotar este modelo, a instituição poderá criar estratégias para que seus líderes sejam desenvolvidos não apenas em competências priorizadas no nível atual, mas naquelas que serão relevantes para uma futura promoção.

## Benefícios da utilização do referencial

A necessidade de um balanceamento das competências, ao longo dos níveis, evidencia a importância de programas de desenvolvimento gerencial que considerem essa dinâmica (Mumford et al., 2007). As organizações que reconhecem essas mudanças podem estruturar seus treinamentos de modo a fortalecer as competências essenciais em cada estágio de crescimento do líder, promovendo uma evolução que seja tanto contínua quanto sensível às especificidades de cada nível (Hernaus et al., 2021; De Meuse et al., 2011).

O desenvolvimento do produto poderá gerar diversos benefícios e oportunidades para a instituição, tais como:

- aumentar a conscientização de que a liderança eficaz é necessária em toda a organização, independentemente do posicionamento;
- apoiar uma estratégia de gestão de talentos;
- gerar insumo a programa de desenvolvimento de liderança;
- gerar insumo a programa de desenvolvimento sucessório de liderança;
- ser referência para o setor de programas de treinamento e desenvolvimento;
- aprimorar programas e iniciativas existentes;
- estimular o autodesenvolvimento.

## Por que a liderança importa para as instituições de controle?

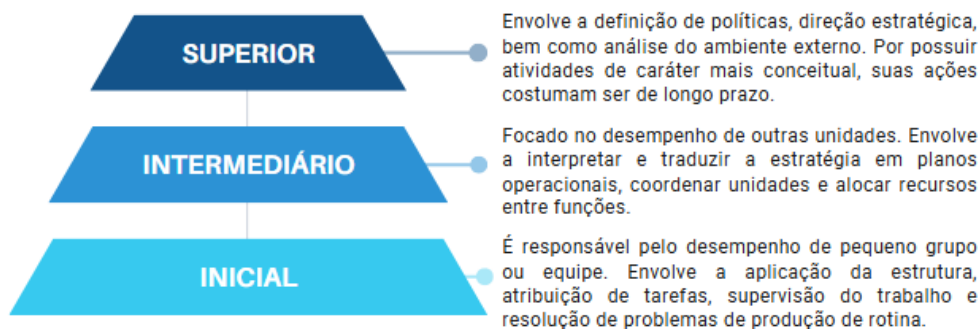
A liderança é fundamental para o sucesso e a eficácia de qualquer organização, sendo indispensável para a concretização dos seus objetivos. Ela se manifesta através da capacidade dos líderes de definir uma direção clara, estabelecer uma visão partilhada e mobilizar as pessoas para o seu cumprimento.

No contexto do serviço público, a liderança é vital para o cumprimento das prioridades institucionais com a salvaguarda do dinheiro público. Além disso, uma liderança eficaz cria um ambiente onde os talentos são usados de forma inovadora e produtiva, fomenta o trabalho colaborativo interno e externo, concentra o foco nas prioridades da organização e demonstra integridade e autenticidade, estabelecendo as condições para a tomada de decisões estratégicas e a otimização de recursos (National Audit Office, 2022).

## Níveis hierárquicos de liderança

Os níveis hierárquicos são camadas de liderança diferenciadas pela natureza de atuação na organização. Eles determinam o escopo de responsabilidade, variando desde o nível inferior (supervisão de curto prazo, focado em tarefas técnicas), passando pelo nível intermediário (gestão de médio prazo, focada na coordenação interpessoal e tradução de planos), até o nível superior (liderança executiva de longo prazo, focada em visão estratégica e domínio conceitual).

**Figura 3**  
*Níveis hierárquicos de liderança*



Considerar a liderança em três níveis (superior, intermediário e inicial) contribui para que os recursos de capacitação sejam direcionados para as competências mais relevantes em cada estágio da carreira, melhorando a eficácia organizacional.

## Dimensões de competências

Dimensões são grupos temáticos amplos os quais reúnem conjuntos de competências específicas que compartilham um foco similar. Elas fornecem uma estrutura lógica e abrangente para o diagnóstico e desenvolvimento de competências de liderança. Este referencial propõe cinco dimensões (parte interna do círculo abaixo), as quais se desdobram em 12 competências, à exceção da dimensão inteligência emocional. As competências situam-se na parte externa do círculo e devem ser o foco direto das ações de desenvolvimento.

**Figura 4**  
Dimensões e competências de liderança



O agrupamento em dimensões, em vez de listas textuais extensas promove uma visão objetiva e ampliada da liderança, bem como simplifica a comunicação e a gestão do modelo de desenvolvimento. Isso permite o direcionamento das ações para eixos temáticos (como inteligência emocional ou estratégia por exemplo), tornando a priorização e o planejamento das ações de treinamento claro e compreensível a todos.

A figura abaixo descreve as cinco dimensões propostas e suas respectivas competências.

**Figura 5**

*Descrição das dimensões e competências de liderança*

<b>DIMENSÃO A</b> - Inteligência Emocional: reconhecimento, entendimento e gerenciamento de características emocionais sobre si mesmo que levam ou causam desempenho efetivo ou superior.	
<b>DIMENSÃO B</b> - Interpessoal e liderança: competências sociais relacionadas à interação e influência sobre os outros.	
<b>Comunicação</b>	Transmissão clara e concisa de informações, verbal ou escrita, e escuta atenta.
<b>Gestão de equipes</b>	Capacidade de coordenar as ações dos outros, trabalhando com eles para alcançar objetivos compartilhados. Isso envolve recrutar, reter e motivar membros, criando sinergia no grupo para buscar metas coletivas.
<b>Gestão de conflitos</b>	Mediar conflitos entre subordinados, negociar e resolver desentendimentos.
<b>Influência e persuasão</b>	Capacidade de direcionar e guiar indivíduos para um objetivo comum, bem como de convencer esses indivíduos a aceitarem uma ideia, atitude, ação ou mudança.
<b>DIMENSÃO C</b> - Gestão: Gerenciamento das atividades e alcance de resultados.	
<b>Gerenciamento de processos/projetos</b>	Planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades e entregas, o que inclui articulação e gerenciamento de problemas relacionados aos processos.
<b>Gestão de resultados</b>	Gestão com base em objetivos e metas, caracterizada pela definição clara de responsabilidades, indicadores e de prazos.
<b>DIMENSÃO D</b> - Estratégia: Competências conceituais relacionadas a uma perspectiva sistêmica da organização, envolta de complexidades e ambiguidades.	
<b>Gestão Estratégica</b>	Definição de diretrizes de longo prazo, considerando cenários internos e externos, para o atingimento dos propósitos e a manutenção da sustentabilidade da organização.
<b>Abordagem sistêmica</b>	Compreensão da organização como um todo capaz de integrar e de alinhar diversas atividades e interesses em direção a um objetivo organizacional comum.
<b>Visão estratégica</b>	Projeção clara e inspiradora do futuro desejado pela instituição que orienta comportamentos, servindo como guia para as decisões e ações.
<b>DIMENSÃO E</b> - Gerenciamento Externo: atuação externa e construção de relacionamentos em benefício da organização.	
<b>Networking e representação</b>	Relacionamentos favoráveis com pessoas de fora que podem fornecer informações, recursos e apoio político.
<b>Monitoramento Externo</b>	Acompanhamento de informações sobre eventos, impacto social e mudanças externas relevantes para identificar tendências, ameaças e oportunidades.

## Priorização de competências

A figura abaixo representa a diferenciação de competências de acordo com o posicionamento hierárquico do líder. Ela consolida a relevância das competências percebidas pelos líderes do Tribunal, demonstrando a dinamicidade e a forma como essas competências se reconfiguram à medida que o indivíduo avança na estrutura organizacional.

A intensidade da relevância das competências para cada um dos níveis hierárquicos foi dividida em graus de importância (alta, média ou baixa). Para transformar essas percepções em dados analisáveis, foram atribuídas pontuações específicas para cada graduação de importância: 2 (alta), 1 (média) e 0 (baixa).

A figura, em formato de mapa de calor (heat map), consolida as pontuações das competências em seus respectivos níveis. Valores acima de 4 indicam alta relevância; valores entre 2 e 4 configuram média relevância; e valores iguais ou menores que 1 são classificados como de baixa relevância.

A diferenciação do grau de relevância permite que a Escola de Contas direcione os programas de treinamento de forma segmentada, garantindo que o investimento em desenvolvimento esteja alinhado às demandas específicas de cada nível gerencial.

No que tange à alta relevância, no nível inicial, as competências majoritárias relacionam-se à gestão de pessoas (gestão de equipes, gestão de conflitos e comunicação). A inteligência emocional e o gerenciamento de projetos e processos também aparecem como pilares, suportando a supervisão diária e a estabilidade da liderança.

Em contraste, o nível superior possui foco predominante nas competências externas e nas essenciais para o direcionamento estratégico da instituição. As competências de maior relevância neste nível são networking e representação e abordagem sistêmica, que refletem a necessidade de estabelecer alianças, monitorar o ambiente externo e enxergar o TCDF como um todo complexo, alinhado à gestão de longo prazo.

**Figura 6**  
Níveis de relevância das competências de liderança

Dimensão	Competências	Nível inicial	Nível intermediário	Nível superior
Inteligência Emocional	Inteligência Emocional	6	6	4
Interpessoal e liderança	Comunicação	6	5	4
	Gestão de equipes	7	1	0
	Gestão de conflitos	6	1	0
	Influência e Persuasão	3	4	2
Gestão	Gerenciamento de Projetos	7	2	0
	Gestão de resultados	1	7	2
Estratégia	Gestão estratégica	0	2	4
	Abordagem sistêmica	0	4	5
	Visão Estratégica	0	0	3
Gerenciamento Externo	Networking e representação	0	0	7
	Monitoramento externo	0	1	4

**Legenda de cores:** Alta relevância (roxo escuro), Média relevância (roxo médio), Baixa relevância (roxo claro)

Já o nível intermediário equilibra a entrega de resultados com a interação interpessoal. As competências gestão de resultados, comunicação e inteligência emocional demonstram a função de tradução da estratégia e coordenação de unidades para garantir o cumprimento de metas de médio prazo.

A figura abaixo ilustra, de forma concisa, as competências consideradas mais críticas (de pontuação alta e média) para fins de desenvolvimento em cada um dos três níveis de liderança do TCDF.

**Figura 7**  
Competências relevantes para fins de desenvolvimento



## Afinal, como priorizar as iniciativas de desenvolvimento de liderança?

A classificação das competências por níveis de relevância serve como o critério fundamental para o planejamento das ações da Escola de Contas, determinando a magnitude do investimento e o tipo de intervenção mais adequado para cada competência. O grau de relevância da competência determina o escopo e as estratégias de atuação, tal como descrito abaixo.

**Alta relevância:** competências avaliadas como fundamentais e indispensáveis pelos líderes. A ausência ou deficiência terá um impacto altamente negativo na equipe e nos resultados. Por isso devem ser priorizadas nas ações de desenvolvimento.

Programas de treinamento mais robustos, como pós-graduações ou certificações profissionais, podem contribuir para a solidificação de conhecimento. Além disso, soluções de alto custo e alto impacto devem ser preferencialmente direcionadas para essas competências como é o caso de *coaching* e mentorias individualizados.



**Média relevância:** competências desejáveis, pois contribuem para a performance e o desenvolvimento da equipe. A ausência, porém, não inviabiliza completamente o sucesso, embora possa gerar desafios. Por isso, podem ser desenvolvidas de forma adicional e complementar nas iniciativas de desenvolvimento gerencial da instituição.

Para esse grupo de competências, treinamentos específicos e de curta duração são considerados uma alternativa viável. As estratégias poderão incluir cursos, *workshops* ou palestras focadas na competência específica que precisa ser desenvolvida, sendo preferencialmente realizados de forma presencial e com simulações práticas.

**Baixa relevância:** são consideradas secundárias, ou seja, embora possa ser útil em algumas situações específicas, sua falta não compromete diretamente a capacidade do líder de cumprir suas responsabilidades principais.

Portanto, intervenções rápidas de gestores ou mentores, focadas em ajustes específicos de comportamento ou conhecimento, são consideradas suficientes.



A figura abaixo sintetiza os principais critérios descritos nesta seção:

**Figura 8**

Critérios para a priorização de competências

OBJETO DE INTERVENÇÃO	GRAU DE PRIORIDADE	ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
Competências fundamentais e indispensáveis.	<b>Alta</b>	Soluções são de alto custo e alto impacto
Competências desejáveis.	<b>Média</b>	Treinamentos específicos e de curta duração
Competências secundárias, úteis em situações específicas.	<b>Baixa</b>	Intervenção rápida e específica de comportamento ou conhecimento.

## Atualizar é preciso

O processo de levantamento e definição de competências relevantes, realizado junto aos gestores, representa um alicerce para o desenvolvimento organizacional, mas sua eficácia é diretamente proporcional à sua atualidade. As prioridades institucionais, os desafios do setor público e os fatores contextuais estão em constante evolução, tornando imperativo que as competências requeridas acompanhem essa dinâmica.

Portanto, este processo deve ser incorporado ao calendário institucional com uma frequência definida (bienal ou quadrienal por exemplo). A reaplicação periódica garante que o referencial de competências se mantenha alinhado com a estratégia macro da instituição (quadriannual) e esteja síncrono com o plano de capacitação da Escon (bianual).

A atualização periódica permite identificar aspectos emergentes e obsolescências (dimensões ou competências que se tornaram críticas ou que perderam relevância), assegurando que os investimentos em desenvolvimento preparem a força de trabalho para os desafios atuais e futuros.

# Recomendações práticas para reaplicação do diagnóstico

Este tópico apresenta recomendações práticas metodológicas para auxiliar o processo de realização de novo diagnóstico da variação de competências na instituição.



<p><b>DICA 1:</b></p> <p><b>MANTENHA A CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DAS UNIDADES ATUALIZADAS</b></p>	<p>A base de um diagnóstico preciso é o alinhamento estrutural. Mantenha a classificação hierárquica e funcional das unidades organizacionais rigorosamente atualizada (conforme Apêndice D). Qualquer alteração na estrutura, realocação de responsabilidades ou mudanças nos critérios de gestão deve ser analisadas.</p>
<p><b>DICA 2:</b></p> <p><b>REVISE AS DIMENSÕES E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS.</b></p>	<p>Verifique se a proposta inicial continua aderente às necessidades institucionais. A não validação pode levar ao desenvolvimento de competências irrelevantes ou de baixo impacto para a eficácia da liderança.</p> <p>Certifique-se de que a composição dos grupos esteja equilibrada e homogênea, para que todos sintam-se à vontade para expressar suas opiniões. Grupos compostos de 6 e 12 participantes mostram-se mais adequados para a expressão de todos os componentes.</p>
<p><b>DICA 3:</b></p> <p><b>ATENTE-SE PARA A FORMAÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS.</b></p>	<p>Como já se sabe que a organização possui três níveis hierárquicos, é possível realizar três diferentes grupos separados pelos respectivos níveis mapeados. Atente-se para que haja representação das diferentes áreas da instituição.</p>
<p><b>DICA 4:</b></p> <p><b>UTILIZE UM GUIA DE DISCUSSÃO.</b></p>	<p>Utilize o Guia de Discussão Estruturado (conforme Apêndice A) como sua âncora metodológica. Utilize-o de forma integral ou adapte-o, caso necessário, mas não prescindia do guia de discussão, pois ele assegura que todos os pontos críticos e dimensões relevantes do modelo de competências sejam obrigatoriamente abordados, mantendo o foco da discussão e garantindo a consistência das informações que serão utilizadas na análise final.</p>

## Recomendações práticas para reaplicação do diagnóstico (continuação)

<b>DICA 5:</b> <b>DESIGNE FACILITADORES EXPERIENTES.</b>	A condução dos grupos focais é um fator crítico de sucesso. Escolha facilitadores que possuam conhecimento sobre competências e, idealmente, experiência em dinâmica de grupo e entrevistas baseadas em competências.
<b>DICA 6:</b> <b>ENFATIZE COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS.</b>	Ao analisar cada competência, oriente os participantes a focar em exemplos concretos e evidências de desempenho (como a competência se manifesta no dia a dia) e não em traços de personalidade ou qualificações formais.
<b>DICA 7:</b> <b>DIAGNOSTIQUE TAMBÉM A PERCEÇÃO DE DOMÍNIO.</b>	Aproveite o momento e classifique a disponibilidade da competência (domínio) no grupo de líderes. Como as atividades exigem intensa discussão e consenso, é provável que os grupos focais gerem insumos valiosos para o planejamento das novas iniciativas de desenvolvimento.
<b>DICA 8:</b> <b>PROMOVA A CALIBRAGEM E O CONSENSO INTERGRUPOS (OPCIONAL).</b>	Após a coleta de dados de todos os grupos de líderes, caso haja necessidade, realize uma sessão de calibragem com os principais gestores da instituição. O objetivo é comparar os resultados das diferentes áreas, identificar discrepâncias significativas na avaliação de uma mesma competência e, por fim, chegar a um consenso final sobre quais são as competências verdadeiramente relevantes e as prioridades de desenvolvimento para a organização como um todo.

## **6.2 Relevância do Produto**

De acordo com as definições da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), produto técnico-tecnológico pode ser compreendido como o resultado palpável de uma atividade docente ou discente que pode ser realizado de forma individual ou em grupo, atendendo aos seguintes critérios: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade. Sendo assim, apresentam-se a seguir os requisitos da presente pesquisa.

### ***6.2.1 Complexidade e Aderência***

Trata-se de um produto de alta complexidade, uma vez que procura analisar as competências de liderança através dos diferentes posicionamentos hierárquicos. Isso demanda um olhar mais atento e criterioso, uma vez que requer a reorganização de um modelo de desenvolvimento de liderança que atualmente desconsidera quaisquer distinções entre níveis. Também tem a incumbência de simplificar um modelo de competências extenso, transformando em dimensões que reflitam as competências aderentes a uma futura implementação de um programa de treinamento gerencial.

### ***6.2.2 Potencial inovador***

Ao contrário da maioria dos modelos de competências existentes nas organizações públicas, os quais são verdadeiros catálogos de competências, este produto técnico tecnológico objetiva fornecer insumos para que a organização possa visualizar e planejar suas práticas de treinamento e de desenvolvimento de forma mais assertiva, pois permite direcionar as iniciativas para as competências específicas de cada nível. Além disso, contribuirá para que sejam realizadas ações de treinamento focadas não apenas nos posicionamentos atuais, mas em posicionamentos futuros, favorecendo a implantação de uma política de sucessão com base em requisitos específicos.

O documento será de amplo acesso e será referência para o autodesenvolvimento de

gestores atuais que anseiem por novas posições (promoção) e para servidores que se interessem e se identifiquem com cargos de liderança (ascensão inicial).

### ***6.2.3 Aplicabilidade***

Considerando que o contexto de aplicação do PTT é uma organização pública, a questão dos custos é importante. No entanto, destaca-se que o produto proposto não acarretará gasto adicional à instituição. A implantação inicial irá requerer esforços por parte da unidade responsável pelas ações de capacitação, uma vez que deverá comprometer-se em planejar e desenvolver ações pedagógicas, não mais de forma global e única, mas por níveis. Isso contudo, já foi objeto de tentativas, mas sem um parâmetro técnico e metodológico previamente definido.

Além disso, toda a metodologia utilizada foi minuciosamente detalhada, no intuito de fornecer uma métrica aplicável pela organização em futuros diagnósticos. Isso porque os elementos mapeados nesta pesquisa poderão sofrer alterações com o tempo.

### ***6.2.4 Impacto Potencial***

Atualmente, o Brasil conta com 33 Tribunais de Contas: o Tribunal de Contas da União (TCU), responsável pela União; os Tribunais de Contas Estaduais (em 26 estados e no Distrito Federal); os Tribunais dos Municípios do Estado da Bahia, de Goiás e do Pará; e os Tribunais de Contas do Município de São Paulo e do Rio de Janeiro. Em geral, as estruturas e atribuições das cortes de contas assemelham-se, haja vista que as funções precípua derivam de regras constitucionais. Nesse contexto, é possível afirmar que o produto poderá ser difundido e aplicado em outros tribunais de contas, permitindo com isso o desenvolvimento de treinamentos de forma mais assertiva.

Destaca-se, ainda, que a instituição em estudo adere a um programa de qualidade e agilidade, o qual busca a atuação harmônica e uniforme das instituições. O programa denominado de Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas, em sua última

avaliação ocorrida em 2024, avaliou os indicadores Liderança e Desenvolvimento Profissional como pendentes de melhoria, uma vez que apresentaram práticas insatisfatórias ou incipientes (Atricon, 2024). Diante deste diagnóstico, considera-se, portanto, que soluções que auxiliem no aprimoramento do desenvolvimento da liderança também poderão ter um impacto potencial para outras instituições de controle externo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou identificar a variação das competências de liderança em função dos diferentes níveis hierárquicos de uma instituição pública e, por meio da triangulação de dados, foi demonstrado que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

A utilização de atividades qualitativas, focadas no protagonismo e na estimulação contínua dos participantes, como a representação gráfica e o relato de transições gerenciais foi eficaz para acessar aspectos subjacentes e a manifestação prática das competências em cada nível. Da mesma forma, a atividade em grupo, caracterizada pela construção consensual da matriz de competências, favoreceu o entendimento do fenômeno dentro da organização, uma vez que permitiu a reflexão e amplo debate.

O método qualitativo e a forma como foi estruturado assegurou que o modelo de competências estudado refletisse a percepção e a linguagem dos líderes na prática, aumentando a validade e a credibilidade dos resultados junto ao público interno. A incorporação de técnicas ativas e projetivas transformou o grupo focal de um simples instrumento de coleta de dados para uma ferramenta de cocriação, entregando dados mais robustos e carregados de nuances.

Quanto aos objetivos específicos, três foram totalmente alcançados: a validação do instrumento de medida, a proposição de uma sistemática clara para a diferenciação dos níveis hierárquicos e a proposição de dimensões conceituais de competências. No entanto, o estudo obteve um alcance parcial em dois objetivos: identificar a variação na percepção dos líderes sobre a importância e o domínio das competências nos respectivos níveis de gestão e identificar as necessidades específicas de capacitação para os líderes em diferentes patamares hierárquicos, haja vista que diferentes medidas destas variáveis não foram encontradas nos resultados quantitativos. Finalmente, um objetivo específico não foi alcançado: a comparação da percepção de domínio das competências de liderança com os dados da avaliação de

desempenho gerencial anual realizada pelos servidores, em função do não envio dos relatórios por parte da organização.

Empiricamente, o estudo reforça a aplicabilidade dos modelos de liderança em níveis referenciados nesta pesquisa (DeChurch et al., 2010; De Meuse et al., 2011; Kaiser et al., 2011; Kjellström et al., 2020; Medcof, 2017; Mumford et al., 2007) no contexto do serviço público brasileiro. Como contribuição prática, a pesquisa entrega um diagnóstico das prioridades de competência para cada nível de gestão, o que permite à área de treinamento desenhar programas de desenvolvimento mais específicos, como ações de mentoria e treinamentos direcionados aos contextos de cada nível hierárquico.

Para tanto, acompanha esta Dissertação uma ferramenta gerencial, denominada de Referencial Técnico para as Ações de Desenvolvimento de Liderança, cujo conteúdo reúne, de forma estruturada, informações coletadas por meio desta pesquisa. Trata-se de um guia para as ações de desenvolvimento de liderança focado nas competências de liderança em função do posicionamento hierárquico do cargo.

A pesquisa não está isenta de limitações, sendo a principal delas a possibilidade de que o modelo institucional de 18 competências não seja sensível o suficiente para refletir as reais distinções de competência requeridas na transição da liderança. O fato de as competências terem sido mapeadas e não revistas, mesmo após a ocorrências de mudanças na organização, lança dúvida sobre a atualidade do modelo face à realidade atual da instituição. Para garantir a eficácia do desenvolvimento gerencial, é fundamental que os gestores reconheçam não apenas quais competências são importantes nos diferentes níveis, mas também se aquelas que eram relevantes no passado ainda se mantêm essenciais na realidade atual da instituição (Sparks & Gentry, 2008).

Um processo de atualização e revisão das competências deve também considerar a necessidade de envolver e disseminar o modelo de gestão por competências para todos os

servidores da organização. Tal iniciativa promove não apenas clareza das políticas utilizadas como favorece e potencializa o desenvolvimento e expressão dessas competências no ambiente de trabalho (Montezano & Menezes, 2019).

Caso a instituição pretenda implementar um modelo de liderança baseado em níveis hierárquicos com as 18 competências atuais, é recomendável que se realize uma análise de aderência do modelo. A homogeneidade das médias de domínio verificada na pesquisa levanta a suspeita de que o modelo vigente seja universalista e, portanto, não reflita as distinções necessárias entre os níveis hierárquicos e as respectivas dimensões de competências associadas.

Uma sugestão alternativa à utilização do questionário com as 18 competências existentes, é explorar o grupo focal não apenas para a percepção de importância, mas também para analisar o domínio percebido das competências de liderança. Este procedimento, aplicado em três grupos distintos por nível hierárquico, constitui uma opção metodológica imediata, que fornecerá uma percepção profunda e contextualizada do nível de proficiência.

No que tange às limitações metodológicas, é importante considerar que o tamanho da amostra ( $n=102$ ) e o caráter não probabilístico da coleta podem restringir a generalização dos resultados quantitativos para além do contexto da instituição estudada. Além disso, a utilização de técnicas de estatística descritiva e testes de diferença de médias (como ANOVA/MANOVA), embora tenham sido úteis para o diagnóstico inicial, possuem alcance limitado na identificação de estruturas latentes mais complexas. Por fim, a ausência de dados secundários de desempenho gerencial, motivada pelo não envio de relatórios institucionais, inviabilizou a comparação de percepção de domínio das competências relatada pelos gestores face à percepção dos liderados.

Para a agenda futura de pesquisa, recomenda-se triangulação de perspectivas, coletando dados de avaliação de outros atores, como a percepção dos liderados, inicialmente

prevista nesta pesquisa, ou mesmo das posições superiores de liderança. A inclusão da percepção de outros grupos permitirá uma compreensão mais holística e contextualizada da liderança, aumentando a precisão face ao desempenho (Rhee & Sigler, 2024).

Adicionalmente, sugere-se a realização de um estudo longitudinal para acompanhar a evolução das competências dos líderes após a participação em programas de desenvolvimento customizados por níveis hierárquicos. Sabe-se que o treinamento aprimora a capacidade de reconhecer e avaliar corretamente a competência face ao próprio desempenho (Kruger & Dunning, 1999).

Ademais, os dados coletados mostraram relação positiva entre o número de capacitações e a percepção positiva de contribuição para a liderança. Indivíduos que não se capacitaram no biênio tenderam a não perceber contribuição das ações de treinamento ofertadas, enquanto aqueles que realizaram uma ou mais ações de treinamento foram os que mais consideraram o desenvolvimento como um fator positivo. Esses dados, poderiam, portanto, ser testados de forma mais concreta e específica em um estudo longitudinal.

Cabe destacar, ainda, que o treinamento das lideranças atua como um componente valioso, mas sem a integração de mudanças na estrutura, cultura e processos da organização, ele provavelmente resultará em melhorias superficiais ou temporárias. Para melhorar de forma eficaz, é preciso tratar o sistema como um todo, criando um ambiente onde as novas competências possam ser aplicadas, sustentadas e ampliadas ao longo do tempo (Beer et al., 2016).

## 8. REFERÊNCIAS

- Abreu, N. R., Baldanza, R. F., & Gondim, S. M. G. (2009). Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(1), 5–24.  
<https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000100001>
- Amaral, T.M.O., Menegaz, J.D.C., Santos, J.L.G.D, Meschial, W.C., Balsanelli, A.P., & Ferreira, G.R.O.N. (2025). Competências para empreendedorismo empresarial em enfermagem, à luz do conceito de Le Boterf. *Cogitare Enfermagem*, 30.  
<https://doi.org/10.1590/ce.v30i0.97270pt>
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134-148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>
- Associação do Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (2024). *Marco de Medição do Desempenho do Tribunais de Contas (MMDTC): Resultado Ciclo 2024*.  
<https://qatc.atricon.org.br/wp-content/uploads/2024/11/Apresentacao-MMD-TC-ENTC-2024.pdf>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (Ed. 70). São Paulo.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. (2014). *Processo Decisório* (8ª ed). Elsevier.
- Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50-57.
- Bendassoli, P.F. Magalhães, M.O. & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 413-449). Artmed.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.  
<https://doi:10.1016/j.bushor.2014.01>
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.

<https://doi.org/10.1108/02621710910987647>

- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and Leadership Competencies. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91–100. <https://doi.org/10.1177/097226291101500>
- Boyatzis, R. E. (2015). Competency. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110126>
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8, 32-49. <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>
- Bündchen, E., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. *Read. Revista Eletrônica De Administração (porto Alegre)*, 17(2), 396–423. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200004>
- Cameron, R., Edwards, C., & Harper, G. (2024). Workplace Leadership Development Practices: An Environmental Scan. *Merits*, 4(1), 35-50. <https://doi.org/10.3390/merits4010003>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262
- Campos, E. B. D. & Abbad, G. S. (2019). Competência no trabalho. Em P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 191-198). Artesã.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E.. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos De Psicologia (Natal)*, 16(2), 111–120. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia-7*. Penso Editora.

- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120–139. doi:10.1080/10887156.2011.570143
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Evseeva, S., Evseeva, O., Rawat, P. (2022). Employee Development and Digitalization in BANI World. In: Rodionov, D., Kudryavtseva, T., Skhvediani, A., Berawi, M.A. (eds) Innovations in Digital Economy. SPBPU IDE 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1619. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_18)
- Figueiredo, P.C.N., Sousa, M.J. and Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, Vol. 47 No. 5/6, pp. 533-564. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista De Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2018). Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 35-49. <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Günther, H.. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>
- Hernaus, T., Juras, A., & Matic, I. (2021). Cross-echelon managerial design competencies: Relational coordination in organizational learning and growth performance. *BRQ*

- Business Research Quarterly*, 27(2), 164-181.  
<https://doi.org/10.1177/23409444211022749>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 74 – 84.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324043>
- Jain, A. K. (2010). Data clustering: 50 years beyond K-means. *Pattern recognition letters*, 31(8), 651-666.
- Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 76–91. doi:10.1080/10887156.2011.570137
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Kim, Y. H., Kwon, H., Lee, J., & Chiu, C. Y. (2016). Why do people overestimate or underestimate their abilities? A cross-culturally valid model of cognitive and motivational processes in self-assessment biases. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(9), 1201-1216.
- King, E., & Badham, R. (2019). *Leadership in uncertainty*. *Organizational Dynamics*. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434-460.  
<https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: a leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15326. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 102*(12), 1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lervolino, S. A., & Pelicioni, M. C. F.. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, 35*(2), 115–121. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342001000200004>
- Mahel, T. A. (2021). Leadership competencies for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) environment: Challenges to higher education. *European Journal of Humanities and Educational Advancements, 2*(5), 119-138.
- Medcof, J. W. (2017). Leadership development: Towards a more systematic approach in technology management. *The Journal of High Technology Management Research, 28*(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.006>
- Meza, R. D., Triplett, N. S., Woodard, G. S., Martin, P., Khairuzzaman, A. N., Jamora, G., & Dorsey, S. (2021). The relationship between first-level leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: a scoping review. *Implementation Science, 16*(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01104-4>
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review, 68*(2), 163-176.
- Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J. & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development, Vol. 41 No. 1*, pp. 24-50. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048>
- Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In: Billett, S., Harteis, C., Gruber, H. (eds). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Springer International Handbooks of Education. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_5)
- Mulder, M. , Gulikers, J. , Biemans, H. e Wesselink, R. (2009), "O novo conceito de competência no ensino superior: erro ou enriquecimento?", *Journal of European Industrial Training* , Vol. 33 No. 8/9, pp. 755-770. <https://doi.org/10.1108/03090590910993616>
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills

- strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Natali, M. W. (2014). *Level up: The dynamic nature of leadership and management* [Doctoral dissertation, University of Minnesota]. <https://core.ac.uk/download/pdf/76346138.pdf>
- National Audit Office (NAO). (2022). Leadership development in the civil service: Cross-government (HC 798). National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/reports/leadership-development-in-the-civil-service/>
- Reineholm, C., Lundqvist, D., & Wallo, A. (2024). Change competence: An integrative literature review. *Work*, 79(2), 569-584. <https://doi.org/10.3233/WOR-230633>
- Rhee, K., & Sigler, T. (2024). Can you develop self-awareness? Only if you are willing. *Journal of Leadership Education*. <https://doi.org/10.1108/JOLE-02-2024-0045>
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020), “*The concept of competence: a thematic review and discussion*”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 Nos 6/7, pp. 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: which competencies matter more?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 74, pp. 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
- Sparks, T. E., & Gentry, W. A. (2008). Leadership competencies: An exploratory study of what is important now and what has changed since the terrorist attacks of 9/11. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 22-35.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, No. 7). Boston, MA: pearson.
- Törnblom, O. (2018). Managing complexity in organizations: Analyzing and discussing a

- managerial perspective on the nature of organizational leadership. *Behavioral Development*, 23(1), 51–62. <https://doi.org/10.1037/bdb0000068>
- Tribunal de Contas do Distrito Federal. (2012). *Resolução n° 226. Regulamenta o Sistema de Gestão do Desempenho Competente dos Servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, previsto no art. 22 da Lei n° 4.356, de 3 de julho de 2009.* [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id\\_norma=70117](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=70117)
- Tribunal de Contas do Distrito Federal. (2017). *Portaria n° 350. Dispõe sobre a Matriz de Competências, sobre o Inventário de Competências do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências.* Recuperado de <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/>
- Tribunal de Contas do Distrito Federal. (2024). *Plano de Capacitação (2024-2025).* Recuperado de <https://intranet.tc.df.gov.br/>
- Tribunal de Contas do Distrito Federal. (2025). *Relatório Geral do Sistema de Gestão do Desempenho Competente.* Brasília, DF: Autor. Recuperado de <https://egesp.tc.df.gov.br/>
- Vergara, S. C. (2006) *Métodos de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas.
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco: JosseyBass.
- Zaccaro, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B., (2014). *Psicologia, Organizações e*

Trabalho no Brasil.

Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.

Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 177-193.

## APÊNDICE A: Guia de Discussão

**Objetivo:** Verificar a percepção das lideranças sobre os níveis hierárquicos e suas respectivas competências.

**Justificativa do Grupo focal:** A utilização da técnica de grupo focal permitirá uma coleta de dados a partir da interação entre os participantes e o pesquisador, por meio de uma discussão focada em tópicos.

**Duração máxima estimada:** 150 minutos (2h30)



### Estrutura do Grupo Focal:

#### **ABERTURA (10-20 minutos):**

*Apresentação da pesquisadora e dos participantes.*

*Explicação sobre o objetivo do grupo focal e como será conduzido.*

#### **BLOCO 1: Percepções sobre Níveis Hierárquicos (30-40 minutos)**

*Texto orientador*

*Atividade*

*Discussão*

#### **BLOCO 2: Competências nos Níveis Hierárquicos (40-60 minutos)**

*Texto orientador*

*Discussão inicial*

*Atividade*

*Discussão*

#### **ENCERRAMENTO (10-30 minutos):**

## BLOCO 1 (primeira parte): Percepções sobre Níveis Hierárquicos (30-40 minutos)

### ▪ Texto direcionador:

A ideia de que as necessidades de liderança abrangem níveis organizacionais distintos é objeto de estudo em diferentes pesquisas<sup>1</sup>. Diferenças fundamentais na natureza do trabalho em cada nível de liderança são identificadas por meio de critérios específicos como prazo para resultados, tipos de tarefas/atividades e alcance de influência/responsabilidade<sup>2</sup>.

Para construir a base da liderança, o ponto de partida é entender a hierarquia natural que existe na empresa. O foco é no nível da liderança e não nas contribuições técnicas e profissionais. Cada nível requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerir e liderar<sup>3</sup>.

### 🚩 Atividade 1 (Representação gráfica):

**Em uma folha grande, faça uma representação gráfica dos níveis hierárquicos da instituição. (folhas e canetas)**

### ▪ Discussão



<sup>1</sup> DeChurch et al., 2010; Hernaes et al., 2021; Meza et al., 2021; Mumford et al., 2007.

<sup>2</sup> Kaiser et al (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 76–91. doi:10.1080/10887156.2011.570137

<sup>3</sup> Charan (2018) et al, Pipeline da Liderança.

**BLOCO 2 (segunda parte): Competências nos Níveis Hierárquicos (40-60 minutos)****▪ Texto direcionador:**

E como fica a manifestação das competências através de diferentes níveis hierárquicos?

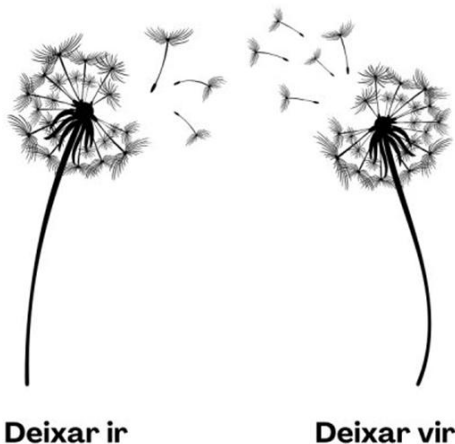
Ao longo da transição gerencial, as competências de liderança são cumulativas ou específicas de cada nível?

Dois perspectivas reconhecem a natureza mutável das competências ao longo da hierarquia organizacional. A perspectiva de continuidade sugere que as competências em um nível de gestão mais baixo também são importantes para um nível de gestão mais alto. Já a perspectiva de descontinuidade propõe que alguns aspectos positivos para um nível de gestão podem se tornar negativos para outro nível. Consequentemente, é necessário que os gerentes abandonem essas competências de liderança que não funcionam mais após uma transição gerencial (De Meuse et al., 2011; Hernaus et al., 2021).

**🚩 Atividade 2 (Compartilhando Experiências):**

Partindo desse pressuposto, compartilhe uma experiência de liderança vivida ou presenciada que demonstre um desafio relacionado ao domínio de competências após alguma promoção. Dessa forma, cite uma competência que teve de “**dominar**” e outra que teve de “**abandonar**” após assumir algum cargo novo de liderança?

Precisamos de pelo menos um relato de domínio e outro de abandono.



### 🚩 Atividade 3 (Mapa de competências por nível hierárquico):

Na tabela abaixo, escreva as competências que considere relacionadas para cada nível de liderança, conforme diretrizes abaixo:

- Os participantes deverão escolher 3 competências por célula da tabela.
- Uma mesma competência poderá aparecer em diferentes níveis;
- Os participantes poderão utilizar uma competência não prevista na relação de competências.

Importância (grau)	Níveis hierárquicos de liderança		
	Nível inicial	Nível intermediário	Nível superior
+++	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
++	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Legenda do grau de importância:

**\*\*\* Alto Grau de Importância (Essencial/Crítico):** A competência é percebida como **fundamental e indispensável** para o desempenho eficaz da liderança. Sua ausência ou deficiência teria um **impacto altamente negativo** na equipe e/ou nos resultados.

**\*\* Médio Grau de Importância (Desejável):** competência é considerada **desejável** para o papel de liderança. Ela contribui para a performance e o desenvolvimento da equipe, embora sua ausência não inviabilize completamente o sucesso, mas pode **limitar o potencial ou gerar desafios**.

**\* Baixo Grau de Importância (Secundário):** A competência é vista como **complementar ou secundária** para o exercício da liderança. Embora possa ser útil em algumas situações específicas, sua falta **não compromete diretamente** a capacidade do líder de cumprir suas responsabilidades principais.

**ENCERRAMENTO (10-30 minutos):**

1. Agradecimento pela participação.
2. Alguém gostaria de adicionar algo e fornecer informações?

## APÊNDICE B: Relação de Competências

### Glossário de Competências

	<b>DIMENSÃO A - Inteligência Emocional (intrapessoal):</b> reconhecimento e entendimento de características emocionais sobre si mesmo que levam ou causam desempenho efetivo ou superior.		
	1. <b>Confiança</b>	Segurança e estabilidade emocional, autoconfiança, mesmo diante de reversões e decepções.	Hogan e Warrenfeltz (2003).
	2. <b>Autoconsciência</b>	Conhecimento dos próprios estados internos, preferências, emoções e seus efeitos.	Boyatzis (2011); Katz (1974).
	3. <b>Autogestão</b>	Controle de impulsos e emoções (autocontrole emocional), bem como a capacidade de adaptação e de evolução.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003).
	<b>DIMENSÃO B - Interpessoal e liderança: competências sociais relacionadas à interação e influência sobre os outros.</b>		
	4. <b>Comunicação</b>	Transmissão clara e concisa de informações, verbal ou escrita, e escuta atenta.	Katz (1974); Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
	5. <b>Percepção social</b>	Consciência sobre as reações dos outros e compreensão da maneira como agem e do porquê eles reagem.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007).
	6. <b>Gestão de equipes</b>	Capacidade de coordenar as ações dos outros, trabalhando com eles para alcançar objetivos compartilhados. Isso envolve recrutar, reter e motivar membros, criando sinergia no grupo para buscar metas coletivas.	Boyatzis (2011); Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007).
	7. <b>Gestão de conflitos</b>	Mediar conflitos entre subordinados, negociar e resolver desentendimentos.	Boyatzis (2011); Yukl (2012).
	<b>DIMENSÃO C - Gestão: Gerenciamento das atividades e alcance de resultados.</b>		
	9. <b>Gerenciamento de processos/projetos</b>	Planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades e entregas, o que inclui articulação e gerenciamento de problemas relacionados aos processos.	Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
	10. <b>Gestão de resultados</b>	Gestão com base em objetivos e metas, caracterizada pela definição clara de responsabilidades, indicadores e de prazos.	Hogan e Warrenfeltz (2003); Yukl (2012); Mumford et al. (2007).
	<b>DIMENSÃO D - Estratégia: Competências conceituais relacionadas a uma perspectiva sistêmica da organização, envolta de complexidades e ambiguidades.</b>		
	11. <b>Gestão Estratégica</b>	Definição de diretrizes de longo prazo, considerando cenários internos e externos, para o atingimento dos propósitos e a manutenção da sustentabilidade da organização.	Mumford et al. (2007); Katz (1974).
	12. <b>Abordagem sistêmica</b>	Compreensão da organização como um todo capaz de integrar e de alinhar diversas atividades e interesses em direção a um objetivo organizacional comum.	Mumford et al. (2007); Katz (1974); Boyatzis (2011).
	13. <b>Visão estratégica</b>	Projeção clara e inspiradora do futuro desejado pela instituição que orienta comportamentos, servindo como guia para as decisões e ações.	Hogan e Warrenfeltz (2003); Mumford et al. (2007); Yukl (2012).
	<b>DIMENSÃO E - Gerenciamento Externo: atuação externa e construção de relacionamentos em benefício da organização.</b>		
	14. <b>Networking e representação</b>	Relacionamentos favoráveis com pessoas de fora que podem fornecer informações, recursos e apoio político.	Yukl (2012).
	15. <b>Monitoramento Externo</b>	Acompanhamento de informações sobre eventos, impacto social e mudanças externas relevantes para identificar tendências, ameaças e oportunidades.	Yukl (2012).

Outras: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C: Questionário Virtual

### Importância e Domínio das Competências de Liderança do TCDF em diferentes Níveis de Gestão

Este questionário demandará a sua atenção em cerca de 5 a 7 minutos. Nosso objetivo é identificar variação na percepção da importância e do domínio das competências de liderança nos respectivos níveis de gestão.

As respostas serão coletadas e analisadas apenas para os fins acadêmicos desta pesquisa, sendo assegurado o sigilo das suas respostas individuais, as quais serão tratadas de modo agrupado.

Leia atentamente os itens e registre a opção que melhor descreve a sua opinião.

Agradecemos a sua colaboração para o avanço do conhecimento científico sobre as mudanças das competências de liderança nos diferentes níveis de gestão.

Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA/UnB

Mestranda: Thâmara Dayane Cardoso Santos

Orientador(a): Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior.

1. Você concorda em participar desta pesquisa?

Sim  Não

### Seção 1

2. Sexo do(a) respondente:

Feminino  Masculino  Prefiro não informar

3. Informe a área do setor sob sua titularidade:

<input type="checkbox"/> Segecex <input type="checkbox"/> Segedam <input type="checkbox"/> STI <input type="checkbox"/> Escon <input type="checkbox"/> Secretaria de Sessões	<input type="checkbox"/> Presidência/Tribunal <input type="checkbox"/> Gabinete de Autoridade <input type="checkbox"/> Desembargadores/ Procuradores)
--	--

4. Informe o nível correspondente de sua unidade na Segecex.

<input type="checkbox"/> Secretaria-Geral <input type="checkbox"/> Secretaria <input type="checkbox"/> Assessoria	<input type="checkbox"/> Divisão/Coordenadoria <input type="checkbox"/> Núcleo <input type="checkbox"/> Outra
---	---

5. Informe o nível correspondente de sua unidade na Segedam .

<input type="checkbox"/> Secretaria-Geral <input type="checkbox"/> Secretaria	<input type="checkbox"/> Serviço/supervisão <input type="checkbox"/> Outra
--	---

6. Informe o nível correspondente de sua unidade na STI.

<input type="checkbox"/> Secretaria <input type="checkbox"/> Coordenadoria <input type="checkbox"/> Assessoria	<input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Outra
--	---

7. Informe o nível correspondente de sua unidade na Escon.

<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Coordenadoria <input type="checkbox"/> Núcleo	<input type="checkbox"/> Supervisão <input type="checkbox"/> Outra
---	---

8. Informe o nível correspondente de sua unidade na Sessões.
- Secretaria
  - Serviço
  - Outra
9. Informe o nível correspondente de sua unidade na Presidência.
- Assessoria
  - Divisão
  - Núcleo
  - Supervisão
  - Consultoria Jurídica
  - Corregedoria
  - Ouvidoria
  - Gabinete da Presidência
  - Outra
10. Atualmente é gestor de uma equipe de (pessoas com as quais você exerce liderança direta):
- Até 2 pessoas.
  - 3 a 4 pessoas.
  - 5 a 7 pessoas.
  - 8 ou mais pessoas.
11. O seu tempo de atuação como líder no Tribunal é de :
- Menos de 1 ano.
  - 1 a 3 anos.
  - 4 a 6 anos.
  - 7 a 10 anos.
  - Mais de 10 anos.
12. O seu tempo de atuação como líder no atual setor é de :
- Menos de 1 ano.
  - 1 a 3 anos.
  - 4 a 6 anos.
  - 7 a 10 anos.
  - Mais de 10 anos.
13. Informe o seu vínculo com o Tribunal.
- Servidor de carreira do TCDF.
  - Requisitado de outra instituição pública.
  - Exclusivamente comissionado.
14. A quantidade de vezes que você participou de capacitações de liderança nos últimos 2 anos foi de:
- 3 ou mais capacitações.
  - 1 a 2 capacitações.
  - Nenhuma capacitação.
15. Você acredita que as capacitações em liderança promovidas pela Escon têm contribuído para o exercício da sua liderança?
- Sim
  - Não
16. Qual método/estratégia acredita ser mais eficaz para o desenvolvimento de competências de liderança?
- Capacitações presenciais
  - Capacitações EAD síncronas (ao vivo)
  - Capacitações EAD assíncronas (gravadas)
  - Mentorias
  - Rodas de conversas/debates/paineis
  - Outra







## APÊNDICE D: Classificação das unidades por níveis hierárquicos

Área	Unidades	Nível hierárquico	Período (complexidade)			Responsabilidades (complexidade)			Atividades funcionais (complexidade)			Habilidades primárias (complexidade)		
			Longo	Médio	Curto	Organi- zacional	Unidades	Equipe	Direção e Estratégia	Gestão de Planos	Execução de Planos	Conceitual	Interpessoal	Técnica
Segecex	Gabinete - SG	Superior												
	Assessorias	Inicial												
	Núcleos	Inicial												
	Secretarias	Intermediário												
	Coordenadorias	Inicial												
Segedam	Divisões	Inicial												
	Gabinete - SG	Superior												
	Secretarias	Intermediário												
	Serviços	Inicial												
Unidades ligadas ao GP	Supervisões	Inicial												
	Gabinete - GP	Superior												
	Assessorias	Inicial												
	Diplan	Intermediário												
	Diplan - Núcleo	Inicial												
	Ascom	Inicial												
Unidades ligadas ao Tribunal	DCI	Inicial												
	NIE	Inicial												
	CJ	Inicial												
STI	Secretaria - SS	Intermediário												
	Serviços - SS	Inicial												
	Direção	Superior												
Escon	Assessorias	Inicial												
	Coordenadorias	Intermediário												
	Gerências	Inicial												
	Direção	Superior												
	Núcleos	Inicial												
Unidades ligadas aos Membros	Coordenadorias	Intermediário												
	Supervisões	Inicial												
Plenário	Ouvidoria	Inicial												
	Corregedoria	Inicial												
Gabinetes	Gabinetes	Superior												
	Plenário	Superior												

### Legenda de cores:

Cinza claro: complexidade simples.

Cinza médio: complexidade média.

cinza escuro: complexidade alta.

### Metodologia de classificação:

A classificação em três níveis utilizadas nesta pesquisa foi estabelecida em função das informações qualitativas obtidas nos **grupos focais**, sendo implementada conforme os critérios de Kaiser e colaboradores (2011), os quais sugerem um modelo de classificação baseado em período, responsabilidades, atividades funcionais e habilidades primárias.

Nível inicial: 3 ou mais critérios de nível simples de complexidade.

Nível intermediário: 2 ou mais critérios de média complexidade juntamente com 1 ou mais critérios de simples complexidade.

Nível superior: 1 ou mais critérios em nível de alta complexidade e os demais em nível médio de complexidade (caracterizado pela ausência de critério com nível simples de complexidade).

### Observações:

- Os diretores da Escon e da STI gerenciam uma estrutura robusta com uma variedade maior de unidades sob sua influência. Eles também se vinculam diretamente com a Presidência, tendo tal como os secretários-gerais, uma forte contribuição na tomada de decisão da estratégia da instituição. Além disso, esses cargos requerem pensamento sistêmico e representação mental de informações complexas e manipulação para formar conceitos integrativos e antecipar as consequências de cursos de ação alternativos.
- Para fins de estabelecimento do elemento prazo, foi considerada a duração dos planos das unidades, a natureza do cargo, ou seja, se ele é frequentemente alterado em função do rodízio da Presidência, como é o caso em que ocorre com as unidades menores vinculadas a ela. Assim as Unidades ligadas ao GP, frequentemente, lidam com planos de curto prazo em função dos mandatos dos presidentes.