



Revista Organizações & Sociedade
2021, 28(97), 360-387

© Autores 2021

DOI 10.1590/1984-92302021v28n9706PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Recebido: 05/03/2018

Aceito: 18/06/2020

Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação

Luísa Magalhães Coelho Ávila Paz^a

Catarina Cecília Odelius^a

^a Universidade de Brasília, Brasília, Brasil

Resumo

O estudo teve o objetivo de desenvolver e apresentar evidências de validação para uma escala de domínio de competências gerenciais no contexto da gestão pública. O instrumento inicial para coleta de dados foi desenvolvido com base em análise da literatura, validação teórica e semântica por juízes, além de pré-teste. O questionário foi respondido eletronicamente por 447 profissionais, gestores e não gestores, pertencentes a diferentes entidades públicas estaduais de assistência técnica e extensão rural. O resultado da análise fatorial exploratória apresentou indícios de validade e confiabilidade, indicando trinta itens de competências que se agruparam em três fatores: contribuição para a estratégia, prestação de serviços públicos e gestão de equipe. Concluiu-se que as evidências apontam a validade da escala para medir o domínio de competências gerenciais, contribuindo para a evolução e maior confiabilidade nos estudos de administração. Além disso, as competências identificadas reforçam o papel dos gestores no alinhamento e gestão da estratégia organizacional, apontam para a existência de características comuns a gestores que atuam em diferentes organizações e demonstram a adequação do instrumento à realidade do setor público. Sugere-se a utilização da escala em outros contextos de pesquisa a fim de confirmar sua estrutura e potencial de generalização.

Palavras-chave: competências gerenciais; escala; setor público.

Introdução

A função gerencial desempenha papel relevante para o funcionamento das organizações, e o desenvolvimento de competências gerenciais figura como elemento capaz de promover: alinhamento entre as diretrizes estratégicas e as ações de nível tático e operacional (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017; Bündchen, Rossetto, & Silva, 2011; Gloria Jr., Zouain, & Almeida, 2014; Silva, Laros, & Mourão, 2007), aumento no nível de engajamento pessoal e de seus colaboradores (Lara & Salas-Vallina, 2017) e melhoria no desempenho de equipes e organizações (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Freitas & Odellius, 2018; Verle, Markic, Kodric, & Zoran, 2014).

Competências gerenciais (CG) podem ser entendidas como um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas pelos gestores que, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais e a consequente sustentabilidade organizacional (Godoy & D'Amélio, 2012). Essa definição satisfaz à perspectiva integradora de competências que associa capacidades individuais ao contexto e disposição de ação para alcance de resultados (Gonczi, 1999).

Existem fortes evidências de que as CG são influenciadas pelo contexto organizacional (Brownell, 2008). Nesse sentido, a análise de domínio de competências figura como uma alternativa adequada às investigações do tema. Segundo Dias (2015), essa análise vai além da detenção de um conhecimento ou especialidade, podendo ser entendida como o processo de identificação e adaptação do conhecimento dentro de determinado contexto, a fim de torná-lo pronto para ser utilizado. Portanto, para o presente estudo, a investigação de domínio das CG implica não apenas a detenção de determinada capacidade por parte dos gestores, mas sim a aplicação prática dessas capacidades dentro do contexto organizacional em que estão inseridos.

Considerando o contexto das organizações públicas, a ênfase na modernização do estado, trazida pelo paradigma de reforma do setor público (*New Public Management* – NPM), também impôs uma maior preocupação com o desenvolvimento de competências gerenciais. Esse novo modelo de gestão se caracteriza pela prática de mecanismos típicos de mercado, gerencialismo e orientação para o cliente, com o intuito de corrigir algumas patologias consideradas inerentes ao setor público, a exemplo do patrimonialismo e de processos excessivamente burocráticos e regulatórios (Alonso, Clifton, & Diaz-Fuentes, 2015). A promoção de uma cultura de avaliação, somada à política de gestão orientada para resultados, desafia os gestores públicos a atingir elevadas metas de desempenho de forma alinhada às demandas de cidadãos e da sociedade em geral (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015). Desse modo, gestores públicos precisam desenvolver um perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes condizente com o ambiente de constantes mudanças, incluindo requisitos como profissionalismo, integridade, transparência, maturidade social e busca por inovação (Lodge & Hood, 2012; Skorková, 2016).

Em relação ao setor público brasileiro, apesar dos esforços destinados à implementação de políticas que adotam o modelo de competências, a exemplo do Decreto nº 5.707 de 2006, estudos revelam resultados incipientes (Camões & Meneses, 2016) e, ainda, que poucas organizações definem requisitos de competências ou mensuram suas lacunas por meio de questionários (Araújo, Fonseca, & Meneses, 2016).

Além disso, estudos recentes evidenciam a necessidade de desenvolvimento de pesquisas sobre competências, abrangendo, especificamente, o setor público, tanto no Brasil como no exterior

(Montezano, Silva, & Coelho Jr., 2015; Santos, Coelho Jr., & Moura, 2011; Skorková, 2016; Surdiman, Siswanto, Monang, & Aisha, 2019). A análise da produção científica acerca do tema revela que a maioria dos estudos realizados no campo da administração tem natureza qualitativa (Brandão, 2007; Santos et al., 2011), sendo poucos aqueles que se preocupam com o uso de questionários e sua validação estatística (Brandão, 2007). Por outro lado, quando há maior preocupação quanto à validade estatística e precisão dos instrumentos utilizados, as escalas desenvolvidas mostram-se restritas às realidades pesquisadas, como se percebe em Brandão, Borges-Andrade, Freitas e Vieira (2010), Fleck e Pereira (2011) ou, ainda, em Freitas e Odellius (2017). Nesse sentido, justifica-se a necessidade de desenvolvimento de outras escalas capazes de refletir contextos específicos, uma vez que diferentes perfis de organizações demandam diferentes perfis gerenciais, os quais precisam ser flexíveis, dinâmicos e adaptáveis às múltiplas realidades organizacionais (Oderich, 2005).

Diante da contextualização apresentada, o objetivo do presente estudo é desenvolver e apresentar evidências de validação para uma escala de domínio de competências gerenciais no contexto da gestão pública. Para isso, serão abordados conteúdos acerca de competências gerenciais, evidenciando outros modelos e escalas existentes, bem como os procedimentos metodológicos, relato e discussão dos resultados alcançados.

Competências gerenciais no setor público

A partir do século XX, a utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional resultou em diferentes significados, bem como na falta de consenso acerca de sua definição (Freitas & Odellius, 2018; Surdiman et al., 2019). Diante da diversidade de interpretações para o conceito, destacam-se duas grandes correntes teóricas atinentes ao tema: a norte-americana e a francesa. Enquanto a perspectiva norte-americana dá ênfase a atributos pessoais, entendendo a competência como um conjunto de qualificações inerentes à pessoa, a corrente francesa enfatiza o desempenho entregue e o contexto em que a competência é desenvolvida (Dutra, 2004). Além dessas duas correntes clássicas, Gonczi (1999) apresentou uma nova perspectiva, denominada integradora, que associa os atributos pessoais, o contexto em que são utilizados e o desempenho da pessoa no trabalho, sendo essa a perspectiva que tem ganhado destaque nos últimos anos (Brandão et al., 2010) e que será adotada como norteadora da presente investigação.

A atuação requerida dos gestores exige, portanto, mais que a presença de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo necessário que esses atributos sejam colocados em ação de forma a interferir no desempenho dos próprios gestores e nos resultados da organização à qual pertencem.

Diante da importância do gestor como elemento responsável por conectar as expectativas organizacionais para alcance de resultados às competências individuais (Bündchen et al., 2011), diversos estudos têm se dedicado à análise de atributos e funções desses indivíduos. Baseando-se nos pressupostos defendidos por Ruas (2005), Godoy e D’Amélio (2012) definem competências gerenciais como um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas por gestores, as quais, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais e a consequente sustentabilidade organizacional. Esse conjunto de competências também é compreendido como instância fundamental em processos de mudança,

além de elemento integrador e mobilizador das demais competências organizacionais, sejam elas essenciais, funcionais ou individuais (Fleury & Fleury, 2001).

Diante das novas iniciativas voltadas à modernização do Estado, que se baseiam em pressupostos de gestão para resultados e adoção de instrumentos gerenciais típicos de grandes organizações privadas, faz-se necessária a mudança do perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências que contribuam para o alcance dos resultados de suas organizações (Ésther, 2011; Skorková, 2016). Entretanto, as competências requeridas de um gestor público revelam-se mais complexas que as requeridas dos gestores da iniciativa privada, uma vez que o contexto público engloba uma grande quantidade de atores que têm interesses difusos e contraditórios, cabendo ao gestor equilibrar esses interesses em prol do bem público (Pacheco, 2002; Salles & Villardi, 2017).

Entre os vários estudos nacionais e internacionais realizados na última década, identificou-se que aqueles que abordam CG tratam de: influências de aspectos contextuais sobre as competências (Barbosa, Mendonça & Cassundé, 2016; Lan & Hung, 2018); relação do constructo de GC com outras variáveis (Brandão et al., 2012; Bucur, 2013; Cassol, Cintra, & Ruas, 2016; Freitas, Montezano, & Odélius, 2019; Lara & Salas-Vallina, 2017; Trivellas & Reklits, 2014; Verle et al., 2014); identificação de competências gerenciais relevantes para setores específicos (Ésther, 2011; Gloria Jr. et al, 2014; Liang, Howard, Leggat, & Bartram, 2018; Salles & Villardi, 2017; Surdiman et al., 2019); comparação entre os níveis de competências demonstrados por gestores públicos e privados (Chong, 2013; Pillay, 2008), técnicos ou políticos (Losada & Esteve, 2018) e de diferentes formações profissionais (Godoy & D'Amélio, 2012); desenvolvimento de escalas de CG para diferentes contextos (Brandão et al., 2010; Bündchen et al., 2011; Comin, Severo, Dall Agnol, Medeiros, & Guimarães, 2017; Freitas & Odélius, 2017; Santos, 2014); além de estudos mais teóricos voltados à compreensão do conceito ou suas diferentes classificações (Freitas & Odélius, 2018).

A literatura nacional acerca de CG no setor público indica um predomínio das pesquisas empíricas voltadas para gestores de universidades públicas (Barbosa et al., 2016; Barbosa, Paiva, & Mendonça, 2018; Ésther, 2011; Fleck & Pereira, 2011; Salles & Villardi, 2017) e bancos públicos, mais especificamente, o Banco do Brasil (Brandão et al., 2010; Brandão et al., 2012; Bündchen et al., 2011). Também foi possível identificar uma pesquisa no setor de segurança pública (Gloria Jr. et al., 2014), uma mais abrangente voltada a gestores de dois estados brasileiros (Oliveira, Santa'anna, & Vaz, 2010) e uma referente ao poder judiciário (Cassundé, Barbosa, & Souza, 2017).

A partir da análise dos estudos nacionais, percebe-se que a maioria das pesquisas foi destinada à identificação das competências gerenciais necessárias a cada contexto, e apenas Brandão et al. (2012) se propuseram a verificar a relação do constructo com outras variáveis. Observa-se, ainda, que a variedade de classificações de competências gerenciais também é uma realidade nos estudos do setor, e que os resultados apontam semelhanças entre competências consideradas necessárias aos gestores, independentemente de sua atuação, seja no setor público ou no privado, a exemplo da visão holística, planejamento, orientação estratégica, gestão de equipes, comunicação, gestão de conflitos, entre outros. No entanto, corroborando os apontamentos de Ésther (2011), ainda é possível identificar um conjunto de competências que se mostra mais alinhado à realidade pública: a "habilidade política", que inclui a percepção dos atores e interdependências existentes no funcionamento da máquina pública; o "conhecimento jurídico", que inclui não apenas o conhecimento teórico, mas também a aderência do gestor e de sua equipe

às legislações, normativas e procedimentos estabelecidos para o exercício de sua função; e a “racionalização de recursos escassos”, que pode demonstrar uma menor disponibilidade de recursos no setor ou mesmo uma maior dificuldade de gestão desses recursos devido a burocracias de processos internos ou restrições orçamentárias. De forma similar, aspectos como “autodesenvolvimento”, “gestão da carreira” e aqueles voltados à preocupação com a própria empregabilidade apresentam-se mais condizentes com a realidade de gestores de organizações privadas.

Já a análise da literatura internacional acerca de CG no setor público indica uma maior quantidade de pesquisas que relacionam ou comparam as competências com outras variáveis, além de investigarem a influência do contexto na manifestação dessas competências. Chong (2013), ao examinar as competências e o desempenho de gestores britânicos do setor privado e de gestores públicos de Singapura, concluiu que as CG se mostram similares em importância apesar das diferenças culturais, porém ocorrem diferenças a depender do ambiente público ou privado das organizações, assim como destacado por Ésther (2011) acerca do contexto nacional. Segundo Chong (2013), as habilidades de analisar problemas, escrever de forma lógica e sucinta e apresentar ideias de maneira convincente são competências valiosas no setor público. Por sua vez, Noordegraaf (2000) aponta que um gestor público competente é aquele capaz de operar com sucesso em um ambiente instável devido à situação política.

Lan e Hung (2018) sintetizaram as competências de líderes da administração pública do Vietnã em quatro categorias: competências de contexto regional (requeridas pelo contexto da administração pública do país); competências profissionais (orientação para tarefa); competências de gestão de pessoas (orientação para relacionamento) e competências de autodesenvolvimento (orientação para a mudança e orientação para a diversidade). Os resultados apontaram que os gestores percebem o forte impacto do contexto local na sua atuação, uma vez que a categoria “Contexto regional” foi considerada como a mais importante, englobando os aspectos inerentes ao conhecimento da cultura, estratégias e políticas para o desenvolvimento local. No âmbito das competências em si, a gestão da mudança foi o item que recebeu maior avaliação de importância, indicando preocupação e consciência dos gestores quanto às mudanças do setor e sua necessidade de adaptação.

Bucur (2013), por sua vez, identificou diferenças entre competências preditoras de desempenho a depender do nível de complexidade da função gerencial (topo, intermediário ou operacional), indicando aquelas de maior importância para cada um deles: gestores de topo (influência e colaboração, pensamento estratégico, aprendizagem, motivação e capacidade de autoavaliação de aprendizagem), gestores intermediários (influência e colaboração, pensamento estratégico, gestão de equipe e liderança transformacional) e gestores operacionais (gestão de equipe). Assim, quanto mais alto o nível de complexidade, mais importante é a competência de aprendizagem, e quanto menor o nível de complexidade, mais importante é a competência de gestão de equipes.

Por fim, Losada e Esteve (2018), em estudo empírico com gestores públicos espanhóis, demonstraram que existem diferenças inquestionáveis entre gestores “técnicos” e “políticos” no desempenho de seus papéis gerenciais. Enquanto o gestor político contribui fundamentalmente para a elaboração de políticas e estratégias e a criação de um ambiente propício à execução delas, o gestor técnico parece se concentrar em melhorar a gestão de recursos para que as políticas sejam

de fato implementadas. Os resultados reforçam que, para os gestores políticos, os papéis gerenciais de “ligação” (habilidades interpessoais) e de “porta-voz” (disseminador externo de informações), definidos por Mintzberg (1989), são significativamente mais importantes que para os gestores técnicos, demonstrando que o campo de ação de gestores políticos engloba não apenas a sua unidade organizacional, mas um sistema social bem mais dinâmico que inclui lugares nos quais o gestor não tem autoridade formal. Diante dos resultados encontrados, os autores reforçam a importância de se considerarem essas diferenças na elaboração de políticas de recursos humanos (por exemplo, a “tradição” de alguns sistemas de governo que investem no desenvolvimento de gestores técnicos para que assumam papéis políticos para evitar falhas e aumentar o desempenho tanto para técnicos quanto para políticos).

Diante da apresentação de pesquisas empíricas que reforçam a importância do estudo de CG no setor público no Brasil e no exterior, bem como da identificação de variáveis que podem interferir na manifestação dessas competências e no consequente ganho de eficiência no setor público, serão analisados os modelos e escalas já existentes que embasaram a elaboração do instrumento de pesquisa, objeto do presente estudo.

Modelos e escalas de competências gerenciais

A diversidade de conceitos acerca das competências também é percebida nas inúmeras categorizações presentes nos estudos sobre competências gerenciais. Os estudos seminais acerca das habilidades do administrador desenvolvidos por Katz (1955), por exemplo, já categorizavam as habilidades gerenciais em três blocos distintos: técnicas, humanas e conceituais. Fleury e Fleury (2001) também propuseram uma categorização em três dimensões: competências de negócio, técnicas e sociais. Mais recentemente, Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) apresentaram um modelo de competências baseado em papéis gerenciais que se associam a quatro modelos organizacionais: papel de diretor e produtor (modelo de metas racionais), papel de monitor e coordenador (modelo de processos internos), papel de mentor e facilitador (modelo de relações humanas) e papel de negociador e inovador (modelo de sistemas abertos). Outro modelo foi desenvolvido por Yulk (2010), que subdivide as habilidades/características do perfil de liderança em dois constructos principais: administrar o trabalho e administrar relações. Cripe e Mansfield (2003), por sua vez, utilizaram três categorias: competências de relacionamento com pessoas, competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Já Mohrman e Worley (2009) subdividem as CG em: alocar recursos, gerenciar equipe e contribuir para a estratégia.

A recente revisão de literatura realizada por Freitas e Odelius (2018) identificou as classificações de CG presentes em estudos empíricos, apontando que o Modelo de Quinn foi o mais recorrente, além de indicar um conjunto com as dez categorias de CG mais frequentes nos demais estudos analisados (orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças; comunicação; planejamento; atitudes e valores; gestão do conhecimento; conhecimentos e habilidades técnicas; e organização e controle). A variedade de categorizações pode estar relacionada aos diferentes perfis organizacionais que exigem características gerenciais distintas e adaptáveis a múltiplos contextos (Oderich, 2005).

Se comparadas as realidades de organizações públicas e privadas, a necessidade de adaptação ao contexto torna-se ainda mais visível, uma vez que a existência de objetivos complexos

no setor público e, muitas vezes, ambíguos, pode exigir de seus gestores uma lógica de atuação diferenciada (Ésther, 2011), além da adoção de métodos de descrição e avaliação de competências mais condizentes com a sua realidade (Camões & Meneses, 2016). Assim, considerando as competências como dependentes do contexto, Freitas e Odélius (2018) sugerem a realização de estudos empíricos capazes de evidenciar CG básicas, transversais ou comuns a lócus de pesquisas distintos, a fim de “simplificar ou nortear os diagnósticos de CG, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear os comportamentos específicos e peculiares do *locus* de pesquisa estudado” (Freitas & Odélius, 2018, p. 46).

A revisão de literatura nacional identificou cinco estudos que se propuseram a desenvolver e validar escalas de competências gerenciais em variados lócus de pesquisa, sendo apenas uma em contexto de organizações privadas: Comin et al. (2017) e Brandão et al. (2010) identificaram as competências relevantes a gestores do Banco do Brasil, e a categorização das competências se deu conforme as seis perspectivas de avaliação do modelo de gestão do banco (estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade); Fleck e Pereira (2011), tomando como base o modelo teórico de Yulk (1998), abordaram competências para coordenadores de cursos de instituições de ensino de nível superior abrangendo vinte itens, a exemplo de “Nas definições de cronograma para semestre/ano, as atividades/tarefas são definidas de acordo com as prioridades e objetivos do curso”; Santos (2014) estudou a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), resultando em 38 competências agrupadas em cinco fatores, sendo eles políticas públicas e aperfeiçoamento da gestão pública, relacionamento interpessoal e comportamento profissional, habilidades gerenciais, apoio à formulação de políticas públicas e instrumentos e suporte ao Trabalho. Nesse caso, o fato de haver um fator específico para “habilidades gerenciais” evidencia que o instrumento traz características que vão além da função gerencial, traduzindo a realidade específica dos profissionais que atuam na carreira de gestão, e não necessariamente em função de liderança; Comin et al. (2017) basearam-se no modelo de Quinn para identificar 19 itens de competências em empresas de agronegócio, os quais se dividiram em seis fatores denominados dimensões: hierárquica, inovativa, comportamental, gerencial, dinâmica, comunicativa; e, por fim, Freitas e Odélius (2017) enfatizaram competências gerenciais no contexto de grupos de pesquisa, totalizando cinquenta itens distribuídos em dois fatores, sendo “gestão de pessoas e resultados de pesquisa” e “captação de recursos e de pessoas”.

Apresentados os conceitos de competências gerenciais, suas particularidades no contexto de organizações públicas e a diversidade de classificações presentes em estudos teóricos e empíricos, a seção seguinte aborda os métodos utilizados nesta pesquisa.

Método

A pesquisa utilizou-se de técnicas qualitativas e quantitativas para desenvolvimento e apresentação de evidências de uma escala de competências gerenciais. O recorte adotado foi do tipo transversal (Hair Jr., Babin, Money & Samouel, 2005; Creswell, 2013). A seguir, estão apresentados os procedimentos adotados para a construção dos itens, as etapas de validação teórica e semântica (Pasquali, 2010), bem como os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados, os quais permitiram a Análise Fatorial Exploratória.

Elaboração do instrumento

Tomando por base a revisão de literatura, e diante da já discutida diversidade de classificações presente nos estudos de GC, optou-se pela análise de conteúdo com posterior categorização (Bardin, 2011) para construir o conjunto de competências que fundamentou a elaboração do instrumento. A análise de conteúdo foi realizada individualmente por um dos autores deste estudo, foram consideradas tanto pesquisas teóricas quanto empíricas e ambos os contextos, público (Amaral, 2006; Brandão et al., 2010; Bündchen et al., 2011; Ésther, 2011; Freitas & Odélius, 2017; Gloria Jr. et al., 2014; Santos, 2014; Oliveira et al., 2010) e privado (Cardoso, 2009; Comin et al., 2017; Godoy & D'Amélio, 2012).

Inicialmente, foram analisadas as definições constitutivas e operacionais dos principais modelos de CG identificados na revisão de literatura: Brandão et al. (2010); Fleury e Fleury (2001); Katz (1955) e Mohrman e Worley (2009). Duas categorias se mostraram comuns a todos os modelos: (a) competências de negócio ou conceituais, que abrangem a capacidade de gestão estratégica, compreensão e desenvolvimento do negócio; e (b) competências sociais e humanas, que englobam o desenvolvimento de equipes, a mobilização e articulação de pessoas. Outro aspecto relevante foi observado com relação à categorização de fatores como "clientes" e "processos internos" que, apesar de serem apontados por todos os autores, não apresentaram homogeneidade de classificações, ora sendo apresentados como competências relacionadas à estratégia, ora como habilidades técnicas.

Posteriormente, todas as descrições ou atributos de competências gerenciais identificados nos estudos foram relacionados em planilha eletrônica, sendo ordenados e reagrupados por critério de proximidade temática, realizando-se os ajustes de redação ou eliminação de duplicidades conforme necessário. Desse processo, restaram 63 descrições de competências subdivididas em seis categorias (clientes, gestão estratégica, sociedade, gestão interna, gestão de equipes e autodesenvolvimento), as quais são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Relação de competências gerenciais conforme revisão de literatura

Categorias	Competências gerenciais	Autores
Clientes (CLI)	1 Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer as expectativas.	Brandão et al. (2010);
	2 Orienta as ações pelas necessidades dos clientes.	Bündchen et al. (2011);
	3 Gerencia o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética.	Fleury e Fleury (2001);
	4 Comunica-se com o cliente com linguagem clara, objetiva e acessível.	Godoy e D'Amelio (2012)
Gestão estratégica (EST)	5 Estabelece visão de futuro e orienta as ações para o resultado.	Bündchen et al. (2011);
	6 Formula cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização.	Fleury e Fleury (2001); Brandão et al. (2010);

	7	Formula planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridade.	Ésther (2011); Amaral (2006);
	8	Monitora indicadores para alcançar as metas.	Oliveira et al., (2010);
	9	Traça estratégias para atingir resultados a longo prazo.	Katz (1955);
	10	Atua como importante agente das mudanças propostas pela organização.	Quinn et al. (2003); Cardoso (2009);
	11	Adapta-se rapidamente às situações de mudança.	Yulk (2010);
	12	Identifica previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização.	Godoy e D'Amelio (2012);
	13	Identifica opções estratégicas compatíveis com a realidade organizacional.	Santos (2014); Comin et al. (2017)
	14	Possui visão holística da organização.	
	15	Reconhece o papel das diferentes unidades organizacionais, bem como suas interdependências.	
	16	Tem domínio sobre o portfólio de produtos e serviços prestados pela organização.	
	17	Compreende a relação e interdependência da organização com outras esferas do poder público.	
	18	Representa a organização ou área junto a parceiros e outros públicos da organização, demonstrando segurança.	
	19	Avalia a situação organizacional sob diferentes ângulos e perspectivas.	
	20	Compreende a estratégia da organização, seus objetivos e relações de causa e efeito.	
	21	Analisa os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas individuais, grupais e funcionais coerentes.	
	22	Toma decisões levando em conta os possíveis impactos sobre o meio ambiente e comunidade.	
Sociedade (SOC)	23	Promove o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização.	Brandão et al. (2010); Oliveira et al., (2010);
	24	Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais.	Ésther (2011); Gloria Jr. et al., (2014);
	25	Estimula os integrantes da equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade social e ambiental da organização.	Godoy e D'Amélio (2012)
	26	Pauta suas ações em condutas éticas, sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores.	
Gestão interna (GIN)	27	Acompanha a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos.	Mohrman e Worley (2009);
	28	Monitora a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho.	Bündchen et al. (2011); Fleury e Fleury (2001);
	29	Localiza rapidamente as informações que necessita por meio de base de dados e sistemas da organização.	Brandão et al. (2010) Katz (1955);
	30	Organiza as atividades e tarefas, discernindo entre prioridades e rotinas.	Quinn et al. (2003);

Gestão de equipes (EQU)	31	Aprimora continuamente os processos de trabalho para otimizar a utilização de recursos disponíveis.	Ésther (2011); Gloria Jr. et al., (2014);
	32	Gerencia projetos sob a responsabilidade da equipe, monitorando escopo, prazos e recursos.	Yulk (2010);
	33	Controla despesas administrativas.	Godoy e D'Amelio (2012); Santos (2014);
	34	Identifica, combina e aplica recursos organizacionais disponíveis (materiais, tecnológicos, financeiros etc.) a fim de garantir a continuidade das ações.	Freitas e Odélius (2017); Comin et al. (2017)
	35	Mobiliza e articula esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns.	
	36	Estimula o comprometimento das pessoas e equipes com os objetivos da organização.	
	37	Colabora com colegas de trabalho a fim de concretizar objetivos da organização.	
	38	Mantém um bom relacionamento interpessoal com colegas e clientes, prezando por um clima de harmonia.	
	39	Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida de sua equipe.	Mohrman e Worley (2009);
	40	Age com imparcialidade no trato com os membros da equipe.	Katz (1955);
	41	Delega atividades, tornando claro para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos.	Bündchen et al. (2011); Fleury e Fleury (2001);
	42	Orienta a atuação da equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho.	Brandão et al. (2010);
	43	Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe de acordo com as capacidades de cada um.	Ésther (2011); Amaral (2006);
	44	Transmite a missão e os objetivos da organização com clareza a seus subordinados.	Cardoso (2009); Oliveira et al., (2010);
	45	Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões e valoriza a contribuição oferecida por eles.	Gloria Jr. et al., (2014); Quinn et al. (2003);
	46	Toma decisões, baseando-se nas competências e limitações da área/função.	Godoy e D'Amélio (2012);
	47	Gerencia conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários.	Freitas e Odélius (2017); Santos (2014); Comin et al. (2017)
	48	Promove o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação.	
	49	Reconhece e elogia a realização de um bom trabalho.	
	50	Pratica a comunicação aberta e transparente, mantendo as pessoas informadas sobre planos e processos organizacionais.	
51	Comunica-se de modo a gerar entusiasmo.		
52	Ouve os interlocutores com atenção.		
53	Transmite feedbacks à equipe continuamente.		
Autodesenvolvimento (AUTO)	54	Possui alto grau de dinamismo e motivação pessoal.	Katz (1955);
	55	Identifica oportunidades de autodesenvolvimento e cria diferenciação profissional.	Bündchen et al., (2011);
	56	Pratica a reflexão sobre a própria performance e atuação e busca aprender a aprender.	Fleury e Fleury (2001);

57	Busca ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função.	Brandão et al. (2010); Ésther (2011); Amaral (2006);
58	É inovador ao apresentar ideias não convencionais, pensando “fora da caixa”.	Cardoso (2009);
59	Mantém o otimismo e busca alternativas para tentar novamente quando as coisas não dão certo.	Oliveira et al., (2010);
60	Demonstra iniciativa, agindo como pioneiro na busca de resultados para a organização.	Gloria Jr. et al.; (2014), Quinn et al. (2003);
61	Demonstra equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho.	Freitas e Odelius (2017)
62	É comprometido com a prestação de serviços públicos.	
63	É eficaz nas negociações, conseguindo apoio às suas ideias a fim de estabelecer acordos e compromissos.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na Tabela 1, é possível verificar que as categorias com maior representatividade são aquelas que se mostraram comuns aos principais modelos analisados (“Gestão estratégica” e “Gestão de equipes”). A similaridade temática dos itens também indicou a existência de categorias voltadas para “clientes” e “processos internos”, sendo que esse último engloba aspectos de gestão financeira, denominado “gestão interna”. Os fatores clientes e processos internos também aparecem como categorias específicas na classificação de Brandão et al. (2010), reforçando, assim, a sua importância. A categoria sociedade também foi evidenciada, trazendo elementos que relacionam a atividade da organização e o comportamento de seus gestores frente a aspectos sociais, ambientais e éticos. Estudos sobre competências de Cheetam e Chivers (1996) também apresentam valores e ética como uma categoria de competências individuais. Cabe destacar, ainda, a importância que o aspecto sociedade representa para o setor público, sendo esse o contexto em que o instrumento foi aplicado. Por fim, a categoria “autodesenvolvimento” agrupou descrições relacionadas à capacidade de motivação pessoal, inovação e iniciativa dos gestores, cuja importância é corroborada pelos estudos de Cripe e Mansfield (2003), que também apresentam competências de autogestão como uma categoria de competências gerenciais. Essas descrições de competências foram frequentemente apontadas na literatura e são consideradas alicerces para o desenvolvimento das demais competências gerenciais (Bitencourt, 2005).

As 63 descrições de CG resultantes da revisão de literatura (Tabela 1) foram submetidas às etapas preparatórias de avaliação semântica e teórica por juízes e pré-teste (Pasquali, 2010). A avaliação de juízes, realizada por cinco pesquisadores seniores das áreas de administração e psicologia, foi baseada no método de Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) desenvolvido por Hernández-Nieto (2002), que avalia critérios de clareza de linguagem, pertinência prática e relevância teórica dos itens com base em notas atribuídas por cada um dos juízes avaliadores. Já o critério de dimensão teórica foi avaliado considerando-se a concordância de juízes superior a 80% (Pasquali, 2010).

Após cálculo do CVC (média de cada item dividido pela maior nota possível), dez itens foram eliminados por apresentarem índice CVC inferior a 0,8 (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010; Hernández-Nieto, 2002). Já a avaliação da dimensão teórica resultou na eliminação de outros

treze itens, os quais demonstraram divergências de categorização. Os demais itens foram mantidos, sendo 3 com ajustes de categoria, 14 com ajustes de redação e 23 em formato original. A etapa de pré-teste, realizada com sete empregados da organização pesquisada e representantes de diferentes escolaridades, formações e níveis hierárquicos, não resultou em novas eliminações, apenas em ajuste de redação de um item.

O instrumento final passou a ser composto por quarenta descrições de competências, apresentadas na seção que trata dos resultados. Esses itens tiveram seus tempos verbais ajustados para o infinitivo de modo a proporcionar uma melhor avaliação de domínio por parte dos respondentes. As instruções solicitavam que os respondentes indicassem a sua autoavaliação de domínio de competência com base em uma escala Likert, que variava de 1 (nenhum domínio) a 5 (domínio completo), além da possibilidade de responder com “Não se aplica a minha atuação profissional”, uma vez que o instrumento foi disponibilizado tanto para gestores como para não-gestores. Havia, ainda, a possibilidade de situações em que a competência não era pertinente à realidade do gestor. Além dos itens de CG, o questionário também trouxe uma breve apresentação da pesquisa, seus objetivos e informações sobre o sigilo dos dados, e uma parte final em que foram coletadas informações sociodemográficas e funcionais dos respondentes.

População e amostra

O estudo adotou como contexto o conjunto das entidades estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) do Brasil. A ATER é considerada a ponte entre a produção de conhecimento e a produção agropecuária, e atua diretamente com o público de produtores familiares por meio de políticas públicas de governo, nos eixos social, produtivo, ambiental, de infraestrutura, de saúde, de educação e de energia (Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural, 2014). Após passar por uma crise nas décadas de 1980 e 1990, que resultou na redução de financiamento, quadros de pessoal e até extinção de algumas entidades (Ruas et al., 2006), a ATER pública vem se reorganizando com base em uma nova abordagem de extensão rural, que enfatiza sua legitimidade baseando-se na agricultura familiar, na democratização institucional e no desenvolvimento sustentável, em nome do equilíbrio ambiental (Caporal & Costabeber, 2004). Considerando a realidade de atendimento ao público rural, segundo informações coletadas nos sites das instituições pesquisadas, as organizações estaduais de ATER (Emater) organizam-se por meio de escritórios locais, descentralizados e distribuídos ao longo de todo o território dos estados, e contam com uma unidade sede, geralmente localizada nas capitais, responsável pela gestão administrativa. Nos escritórios locais, as equipes são geralmente multidisciplinares e compostas por agrônomos, veterinários, economistas domésticos e assistentes administrativos, sendo que, um desses empregados exerce a função de gerente do escritório (Emater-DF, 2018).

Inicialmente, com o intuito de realizar uma pesquisa censitária, foram convidadas a participar da pesquisa todas as organizações públicas estaduais brasileiras responsáveis por prestar assistência técnica e extensão rural, estando elas presentes nos 26 estados e no Distrito Federal. Entretanto, apenas quatro dessas organizações apresentaram quantidades significativas de respostas ao instrumento de pesquisa. Destaca-se que o conjunto de empregados dessas quatro organizações totaliza 4.544 indivíduos, conforme dados informados pelos setores de gestão de pessoas de cada uma delas.

A amostragem da pesquisa foi não-probabilística por conveniência e acessibilidade, uma vez que dependeu do interesse dos indivíduos em participar e responder ao questionário (Hair Jr. et al., 2005). O questionário, distribuído eletronicamente por meio do software Survey Monkey, foi acessado por 678 indivíduos, dos quais 449 apresentaram respostas completas. Ressalta-se que o instrumento foi disponibilizado a todos os empregados, independentemente de ocuparem ou não cargos de gestão, uma vez que empregados não gestores poderiam apresentar domínio de competências típicas de gestão, além de permitir uma maior variabilidade dos dados, visto que se espera menor domínio de CG quando comparados àqueles que já atuam em funções gerenciais.

Tratamento inicial dos dados

Os dados foram exportados para o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22, que permitiu o tratamento inicial e as análises decorrentes.

Inicialmente, foram realizadas análises para identificação de dados ausentes (*missings*), cabendo, nesse ponto, destacar que, apesar de o instrumento ter sido construído para evitar a ausência de respostas, a opção “não se aplica a minha atuação profissional” foi recodificada para que figurasse como dado ausente. Nesse sentido, embora 21 dos 40 itens apresentassem percentuais de valores ausentes superiores ao patamar máximo de 10% estabelecidos por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Tabachnick e Fidel (2007), nenhum item foi eliminado da escala sob essa justificativa uma vez que correspondiam à opção “não se aplica” e não necessariamente à ausência de respostas, além de não serem identificados indícios de subamostra para esse conjunto de dados ausentes, sendo, portanto, aleatórios.

Posteriormente, para análise de dados extremos (*outliers*), foram adotadas as técnicas de cálculo de valores extremos, diagramas de ramo-e-folhas e diagramas de caixa (*boxplot*), bem como o cálculo da distância de *Mahalanobis* para identificação de possíveis *outliers* multivariados, o que resultou na exclusão de dois casos (um univariado e um multivariado).

A verificação do pressuposto de normalidade da distribuição foi realizada por meio de análise de histogramas, cálculos de coeficiente de assimetria e curtose e, por fim, teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), todos indicando que os dados diferiam da distribuição normal. Cabe destacar, porém, que a ausência de normalidade não é considerada um fator impeditivo para realização de análise fatorial exploratória (Pasquali, 2010).

Quanto à análise de pressupostos para realização da análise fatorial exploratória, foram verificados aspectos que confirmaram a fatorabilidade da matriz: a inspeção visual revelou que 91,62% das correlações são superiores a 0,3, atendendo às recomendações de Pasquali (2010); o determinante apresentou valor baixo e diferente de zero; as comunalidades não apresentaram valores extremos (0-1); e o cálculo da medida geral de adequação Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou valor de 0,941, podendo ser interpretado como admirável, segundo Hair Jr. et al., 2009.

Resultados

A análise e o tratamento dos dados resultaram na consideração de 447 questionários válidos, que é considerada uma amostra satisfatória para realização de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Foi obtida uma média de 11,17 respondentes para cada um dos quarenta itens da escala, sendo essa uma quantidade superior às recomendações de Hair Jr. et al. (2009), os quais estabelecem uma amostra mínima de duzentos sujeitos e, pelos menos, cinco respondentes por item do instrumento.

Metade dos respondentes atua na região Sudeste brasileira (50,1%) e são, em sua maioria, homens (62,2%) que exercem atividades ligadas à atividade finalística de assistência técnica e extensão rural (57,9%). A idade média identificada foi de 46 anos e o tempo médio de organização é de, aproximadamente, 17 anos. Além disso, apenas 5,1% dos respondentes indicaram ter formação escolar de nível médio e 66,6% informaram ter pós-graduação, em especial, de nível lato sensu (45,9%). Do total da amostra, 201 respondentes indicaram atuar em cargos de chefia/gestão de equipes, representando, aproximadamente, 45% do total da amostra.

Análise fatorial exploratória

Para definição do número de fatores, foram considerados os *eigenvalues* com valores iguais ou superiores a 1, bem como a análise do gráfico de cotovelo (*Scree Plot*), que indicaram a existência de sete fatores possíveis, porém, apenas os cinco primeiros apresentavam percentual de variância superior a 3%. Por conseguinte, recorreu-se à análise paralela para indicação mais precisa da quantidade de fatores a extrair (Laros, 2012), a qual indicou que, a partir do quinto fator, o *eigenvalue* empírico passou a ser menor que o randômico, indicando a extração máxima de quatro fatores. Além disso, foram testadas extrações iniciais com três e quatro fatores, a fim de garantir a identificação da melhor estrutura (Hair Jr. et al., 2009), tanto por critérios estatísticos como teóricos, optando-se pela extração final com três fatores, uma vez que essa demonstrou melhor ajuste para o modelo.

Definida a quantidade de fatores, foi realizada a redução de dimensão pelo método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF) com rotação oblíqua, por ser mais flexível, mais realista e representar o agrupamento de variáveis com maior precisão (Hair Jr. et al., 2009). Testadas as rotações *Promax* e *Oblimin*, optou-se pela utilização da *Oblimin* por apresentar melhores cargas fatoriais dos itens. O critério de significância mínimo das cargas fatoriais foi estabelecido no valor de 0,3 (Field, 2009), o qual se mostra adequado para amostras superiores a 350 sujeitos (Hair Jr. et al, 2009).

Após rotação dos fatores, sete itens apresentaram indicativo de exclusão por terem cargas cruzadas em mais de um fator com diferenças inferiores a 0,1 ou itens agrupados em fatores distintos de sua concepção teórica (“Orientar as ações de acordo com as necessidades dos clientes”, “Gerenciar projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando atividades, prazos e recursos”, “Organizar as atividades e tarefas discernindo entre prioridades e rotinas”, “Identificar oportunidades de autodesenvolvimento aproveitando-as para se destacar profissionalmente”, “Pautar suas ações em condutas éticas sendo exemplo para a equipe e demais colaboradores”, “Demonstrar equilíbrio para gerenciar situações de estresse no trabalho” e “Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe”). Após a eliminação dos itens, a AFE foi processada novamente para verificar a adequação, e, com isso, houve indicativo de exclusão de

outros três itens: um apresentou carga fatorial inferior a 0,3 e dois mostraram inconsistência teórica com o fator no qual foram agrupados (“Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação”, “Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles” e “Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns”).

Desse modo, dos quarenta itens que compunham a escala inicial de CG, dez foram excluídos sob as justificativas já apresentadas. Diante da inexistência de novos ajustes, a escala passou a ser composta por trinta itens divididos em três fatores, os quais foram submetidos à análise de confiabilidade medida pelo índice Alfa de Cronbach, capaz de indicar o quanto os itens estão medindo o mesmo constructo (Field, 2009; Rozzett & Demo, 2010).

A Tabela 2 apresenta a composição dos três fatores que integram a escala de competências gerenciais, autovalores e *Alphas de Cronbach* calculados para cada um deles, a variância total explicada e os itens relacionados a cada fator, seguidos pelo código que identificava a categoria hipotetizada para cada item durante a revisão de literatura e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 2

Escala de competências gerenciais após análise fatorial exploratória

Fator	Nº	Item	Categoria do item original	Carga fatorial
Contribuição para a estratégia Alfa de Cronbach: 0,937 Autovalor: 11,636	1	Direcionar ações para viabilizar o alcance de objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações.	EST	0,819
	2	Monitorar a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho.	GIN	0,788
	3	Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos.	EST	0,773
	4	Traçar estratégias para atingir resultados a longo prazo.	EST	0,724
	5	Identificar alternativas de atuação estratégica compatíveis com a realidade organizacional.	EST	0,719
	6	Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los.	AUTO	0,704
	7	Aprimorar continuamente os processos de trabalho para otimizar a utilização de recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).	GIN	0,694
	8	Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização.	EST	0,688
	9	Compreender como as relações entre objetivos impactam no alcance da estratégia organizacional.	EST	0,655
	10	Formular planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridades.	EST	0,600
	11	Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização.	EST	0,597
	12	Adaptar-se rapidamente em situações de mudança.	AUTO	0,579

	13	Localizar rapidamente as informações que necessita por meio da base de dados e sistemas da organização.	GIN	0,532
	14	Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários.	EQU	0,498
	15	Acompanhar a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos.	GIN	0,479
	16	Pautar suas ações, considerando características dos produtos e serviços prestados pela organização.	EST	0,477
	17	Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos da sua unidade e da organização.	GIN	0,474
	18	Transmitir feedbacks à equipe continuamente.	EQU	0,457
	19	Promover ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais.	SOC	0,827
	20	Realizar seu trabalho de modo a assegurar a prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade.	SOC	0,638
Prestação de serviços públicos	21	Promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização.	SOC	0,578
Alfa de Cronbach: 0,824	22	Tomar decisões, levando em conta os possíveis impactos sobre o meio ambiente e comunidade.	SOC	0,537
Autovalor: 1,159	23	Gerenciar o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética.	CLI	0,529
	24	Comunicar-se com o cliente com linguagem clara, objetiva e acessível.	CLI	0,513
	25	Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função.	AUTO	0,495
	26	Assegurar atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	CLI	0,467
Gestão de equipes	27	Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem atingidos.	EQU	0,692
Alfa de Cronbach: 0,808	28	Orientar a atuação da equipe, comunicando claramente as expectativas quanto a desempenho e resultados.	EQU	0,582
Autovalor: 0,964	29	Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe de acordo com as capacidades de cada um.	EQU	0,550
	30	Tratar os membros da equipe com imparcialidade.	EQU	0,430
Variância total explicada: 45,9%				

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a Análise Fatorial Exploratória, a categorização das competências gerenciais, inicialmente hipotetizada por um conjunto de seis categorias (clientes, gestão estratégica, sociedade, gestão interna, gestão de equipes e autodesenvolvimento), passou a ser composta por três fatores, estando as nomenclaturas e as definições apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3

Definição dos fatores da escala de competências gerenciais

	Denominação do fator	Definição
Fator 1	Contribuição para a estratégia	Abrange competências relacionadas à compreensão e desenvolvimento do negócio, alinhamento entre estratégia e ação, análise do ambiente e aprimoramento de processos com foco na melhoria contínua.
Fator 2	Prestação de serviços públicos	Abrange competências relativas à promoção do desenvolvimento regional sustentável e à qualidade, transparência e confiabilidade no relacionamento com a sociedade enquanto cliente direta dos serviços prestados pela organização.
Fator 3	Gestão de equipes	Abrange competências relativas à mobilização e articulação de pessoas e equipes, incluindo habilidades de relacionamento interpessoal e habilidades de coordenação, comunicação e liderança para construção de esforço colaborativo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, para extração dos escores fatoriais relativos aos domínios de competências gerenciais, calculados a partir da média dos itens pertencentes a cada fator (Pasquali, 2010), foram considerados apenas os respondentes ocupantes de função gerencial ($n = 201$). As medidas descritivas para os três fatores são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4

Análise descritiva dos fatores da escala de competências gerenciais

Escala	Fator	Média	Desvio padrão	Mediana
Competências Gerenciais	Fator 1 – Contribuição para a estratégia	3,78	0,65	3,77
	Fator 2 – Prestação de serviços públicos	4,15	0,57	4,12
	Fator 3 – Gestão de equipes	4,08	0,67	4,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Discussão dos resultados

Os três fatores extraídos revelaram elevada consistência interna, uma vez que todos apresentaram *alphas* superiores a 0,8, indicando serem muito confiáveis, segundo a classificação de Pasquali (2010). No total, os fatores explicam 45,9% da variância que, apesar de ser inferior a 60%, índice recomendado por Hair Jr. et al. (2009), mostra-se compatível com outras escalas de ciências comportamentais (Fonseca & Porto, 2013). Esses aspectos, somados às altas cargas fatoriais dos itens (todas superiores a 0,4), podem ser considerados fontes de evidência de validade da escala.

A adequação teórica da estrutura também se mostrou apropriada, já que as definições das categorias (Tabela 3) reforçam aspectos de CG presentes na literatura, especialmente aqueles relacionados à estratégia/desenvolvimento do negócio (Fator 1) e à gestão de equipes/competências humanas (Fator 3), que figuraram como categorias comuns a todos os modelos examinados ao longo da revisão teórica. Os achados de Freitas e Odellius (2018) reforçam o predomínio dessas categorias, já que “orientação para resultados” e “habilidade com pessoas e equipes” foram as duas competências gerenciais de maior incidência nos estudos realizados entre 2005 e 2015. A identificação empírica dessas categorias pode reforçar a existência de competências transversais ou comuns ao exercício da função gerencial, apesar dos diferentes lócus de pesquisa (Freitas & Odellius, 2018).

Em uma análise dos itens que compõem cada um dos fatores presentes na Tabela 1, observa-se que o fator **Contribuição para a estratégia** (18 itens, $\alpha = 0,937$) agrupou a maior quantidade de itens, principalmente aqueles referentes à categorização inicial de “gestão estratégica” e “gestão interna”. Desse modo, o fator engloba tanto o papel do gestor frente ao desenvolvimento do negócio e à gestão estratégica quanto sua função no aprimoramento de processos internos com vistas ao desenvolvimento da organização (Ferigotti & Fernandes, 2014). A AFE indicou a exclusão de dois itens (“Gerenciar projetos sob a responsabilidade da equipe monitorando atividades, prazos e recursos” e “Organizar as atividades e tarefas discernindo entre prioridades e rotinas”) por apresentarem carga cruzada com o Fator 3. Houve, ainda, o agrupamento das competências “Identificar problemas organizacionais com antecedência, atuando proativamente para solucioná-los” (AUTO), “Adaptar-se rapidamente em situações de mudança” (AUTO), “Gerenciar conflitos para manter coesão e harmonia entre os funcionários” (EQU) e “Transmitir feedbacks à equipe continuamente” (EQU), o que pode ser explicado na medida em que versam sobre aspectos considerados essenciais para o alinhamento e correta gestão estratégica organizacional (Estrada & Almeida, 2007).

Já o fator **Prestação de serviços públicos** (8 itens, $\alpha = 0,824$) agrupou os itens relativos às categorias iniciais de “sociedade” e “clientes”, sendo os atinentes à “sociedade” aqueles que tiveram maiores cargas fatoriais. O agrupamento pode ser justificado à medida em que, no setor público, a sociedade é vista como o cliente direto dos serviços prestados. Apenas um item foi excluído desse fator durante a AFE (“Orientar as ações de acordo com as necessidades dos clientes”) por apresentar carga cruzada com o Fator 1. O item “Buscar ampliar seus conhecimentos por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas a sua função”, inicialmente definido como pertencente à categoria de “autodesenvolvimento”, foi agrupado ao fator, o que pode ser justificado pela influência da capacitação no domínio de competências gerenciais (Felix, 2005) que são evidenciadas pelo comportamento que os empregados manifestam no trabalho (Brandão et al., 2012). O fator indica, portanto, a adequação do instrumento à realidade pública, destacando competências acerca da qualidade da prestação de serviços ao cliente sociedade.

Por fim, o fator **Gestão de equipes** (4 itens, $\alpha = 0,808$) manteve-se composto apenas pelos itens que já haviam sido desenvolvidos para essa categoria. Quatro itens foram excluídos durante a AFE (“Adotar medidas para melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida da equipe”, “Promover o desenvolvimento profissional da equipe com oportunidades de capacitação”, “Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições

oferecidas por eles” e “Mobilizar os esforços da equipe de trabalho, articulando-os em torno de propósitos comuns”) devido a inconsistências teóricas ou carga fatorial inferior a 0,3.

As habilidades sociais e de relacionamento com a equipe são uma unanimidade quando se analisam competências gerenciais. Porém, as quatro descrições que compõem o fator evidenciam não apenas habilidades interpessoais, mas, também, o perfil de organização, delegação e orientação para alcance de resultados, demonstrando forte relação com a definição de gerenciamento de equipes proposta por Mohrman e Worley (2009). Esses resultados podem ter relação com os estudos de Bucur (2013), os quais apontaram diferenças de importância de CG a depender do nível de complexidade da função gerencial (topo, intermediário ou operacional), concluindo que, quanto menor o nível de complexidade da função, mais importante é a competência de gestão de equipes. A estrutura dos itens identificados poderia estar, portanto, mais condizente com funções gerenciais de nível operacional, porém, é necessária a realização de novas pesquisas capazes de verificar essa relação, uma vez que o escopo deste estudo não incluiu a análise de CG a depender da complexidade ou hierarquia dos cargos.

Comparando-se o agrupamento final dos fatores com a categorização resultante da revisão de literatura, como mostrado na Tabela 1, é possível concluir que os três fatores englobaram todos os aspectos definidos como relevantes pela literatura pesquisada, ora agrupando-os (“gestão estratégica” com “gestão interna” e “sociedade” com “clientes”), ora mantendo-os únicos (gestão de equipes). A única categoria que não se mostrou relevante para composição de um fator específico durante a AFE foi a de “autodesenvolvimento”, uma vez que seus itens se apresentaram dispersos nos demais fatores e três receberam indicativo de exclusão. De fato, a literatura já apontava esse conjunto de competências como alicerces para o desenvolvimento das demais competências (Bitencourt, 2005), sendo essa uma possível causa da dispersão verificada nos itens.

A análise descritiva dos fatores (Tabela 3) indicou que “Prestação de serviços públicos” foi o fator que apresentou maior média (4,15) e menor desvio padrão (0,57), sugerindo que, na autoavaliação realizada pelos gestores, existe homogeneidade e elevado domínio de competências relacionadas à promoção do desenvolvimento regional sustentável e à prestação de serviços públicos à sociedade. Esse fator também agrupa o item com maior média (4,5) da escala, qual seja: “Gerenciar o relacionamento com clientes com base no respeito, cortesia e ética”. Tal domínio pode estar atrelado à característica das organizações pesquisadas e do perfil dos respondentes, composto por 51,2% de gestores que atuam na área finalística e prestam atendimento direto ao público beneficiário. No entanto, Brandão et al. (2010) identificaram resultados opostos quanto à autoavaliação de gestores do Banco do Brasil, que apresentou no fator “Sociedade” a menor média e maior desvio padrão, sugerindo a necessidade de aprimoramento de competências “relacionadas à promoção do desenvolvimento regional sustentável, da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento econômico e social do País, ou de a organização oferecer maior apoio para tanto” (Brandão et al., 2010, p. 180). A diferença entre os estudos pode estar associada à missão institucional das organizações, uma vez que as organizações públicas de ATER têm a missão de levar o desenvolvimento ao espaço rural (Castro, 2013), baseando-se em pilares como a agricultura familiar, a democratização institucional e o desenvolvimento sustentável com foco no equilíbrio ambiental (Caporal & Costabeber, 2004). Assim, parece natural que esses gestores apresentem esse grupo de competências com maior domínio.

O fator “Gestão de equipes” apresentou valores semelhantes, ou seja, com elevada média (4,08) e desvio padrão reduzido (0,67). Os valores também indicam a homogeneidade das respostas e elevado grau de domínio de competências relacionadas à mobilização e articulação de pessoas e equipes. Por fim, “Contribuição para a estratégia” apresentou menor média (3,78) e manteve reduzido desvio padrão (0,65), apontando a homogeneidade das respostas. O fator também engloba os itens com menores médias da escala: “Identificar previamente futuras mudanças no ambiente de negócios da organização”, com média de 3,4; “Formular cenários, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a organização” e “Analisar os objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos”, ambos com média 3,63. Esses resultados também podem estar associados ao nível hierárquico dos gestores que, eventualmente, podem não estar envolvidos com essas atividades. A ocorrência de menores médias para o fator sugere que os próprios gestores identificam uma lacuna de domínio de competências relacionadas à gestão do negócio, alinhamento estratégico e aprimoramento de processos organizacionais. Pesquisas anteriores, realizadas no contexto do setor público brasileiro, também concluíram que competências relacionadas ao desenvolvimento do negócio são as que apresentam menores escores quando comparadas às demais categorias de competências gerenciais (Bündchen et al., 2011). Esses resultados, somados à sabida importância dos gestores enquanto elementos de conexão e operacionalização estratégica (Floyd & Wooldridge, 1994), reforçam a necessidade de maior investimento em ações de capacitação e desenvolvimento desse conjunto de competências gerenciais.

Considerações finais

O estudo atingiu seu objetivo ao desenvolver e apresentar evidências de validade para uma escala de competências gerenciais no contexto da gestão pública. A escala revelou bons parâmetros estatísticos para a extração de três fatores, os quais apresentaram adequação teórica e elevado índice de consistência que corroboram sua confiabilidade: Contribuição para a estratégia ($\alpha = 0,937$), Prestação de serviços públicos ($\alpha = 0,824$) e Gestão de equipes ($\alpha = 0,808$). A variância total explicada (45,9%), compatível com outras escalas de ciências comportamentais (Fonseca & Porto, 2013), também evidencia validade.

Considerando o contexto específico estudado, composto por entidades públicas estaduais de ATER (Emater) que atuam diretamente no atendimento e desenvolvimento de comunidades rurais por meio da prestação de serviços gratuitos de assistência técnica agropecuária e extensão rural, foi possível identificar semelhanças e particularidades entre as competências gerenciais demonstradas por outros gestores públicos. Em uma comparação com o estudo realizado por Brandão et al. (2010), por exemplo, as competências gerenciais relacionadas à gestão de equipes mostraram-se comuns, apresentando elevado grau de expressão/domínio em ambos os estudos. Já as competências afeitas à promoção do desenvolvimento regional sustentável, representada neste estudo pelo fator “Prestação de serviços públicos”, apesar de figurarem no rol de CG dos dois setores, obtiveram medidas de expressão/domínio opostas em ambas as pesquisas. Enquanto os gestores de ATER indicam maior grau de domínio para essas competências, os gestores do Banco do Brasil indicam ter um menor grau de expressão. Assim, percebe-se que, apesar de ambas as instituições possuírem natureza pública, a expressão de competências por parte de seus gestores apresenta variações a depender do contexto/missão de cada instituição.

A pesquisa apresentou, no entanto, algumas limitações. A coleta de dados, baseada exclusivamente na autoavaliação, pode ter condicionado os resultados a vieses individuais, como o efeito halo ou a avaliação superestimada, possivelmente presentes nos resultados de domínio de CG expostos. Ainda, os resultados obtidos mostram-se limitados ao conjunto das organizações pesquisadas, dificultando sua generalização a outros contextos organizacionais e até mesmo ao conjunto total de organizações de ATER brasileiras, uma vez que não houve, por exemplo, uma representatividade de respondentes de todas as regiões do país.

No tocante às contribuições, o desenvolvimento de um instrumento dotado de validade estatística confere maior precisão e confiabilidade aos estudos de competências desenvolvidos no campo da administração. Para as organizações pesquisadas, em especial, a escala, validada e adaptada ao contexto, poderá viabilizar o diagnóstico de competências dos ocupantes de funções gerenciais, subsidiando os subsistemas de gestão de pessoas, como a seleção interna de gestores, a elaboração de programas de avaliação e, especialmente, a capacitação gerencial, que é apontada como a principal falha na gestão das competências no setor público (Pillay, 2008; Salles & Villardi, 2017).

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras: (a) incluam a heteroavaliação por parte de superiores e subordinados, a fim de comparar com os resultados obtidos por autoavaliação; (b) avaliem se características pessoais dos gestores (formação, idade, sexo) ou funcionais e de contexto da posição ocupada na organização e da própria organização (atividade-fim e atividade-meio, nível hierárquico, requisitos técnicos ou políticos para preenchimento dos cargos de gestão) influenciam o domínio de competências gerenciais; e (c) utilizem a escala aqui desenvolvida em outros contextos de pesquisa, no intuito de confirmar a sua estrutura, reforçar sua confiabilidade e ampliar a possibilidade de generalização.

Referências

- Alonso, J. M., Clifton, J., & Diaz-Fuentes, D. (2015). Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643-660. doi:10.1080/14719037.2013.822532
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563. doi:10.21874/rsp.v57i4.211
- Araújo, M. L., Fonseca, R. R., & Meneses, P. P. M. (2016). *Métodos e técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas federais*. Artigo apresentado no 35o Encontro Anual da Anpad, São Paulo, SP.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: the ultimate challenge. *Financial Accountability and Management*, 31(1), 1-22. doi:10.1111/faam.12049
- Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural. (2014). Assistência Técnica e Extensão Rural no Brasil: um debate nacional sobre as realidades e novos rumos para o desenvolvimento do País. Recuperado de <https://bit.ly/2OwmuvW>

- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C., & Cassundé, F. R. S. A. (2016). A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *Organizações em contexto*, 12(23), 287-325. Recuperado de <https://bit.ly/2NHkBAS>
- Barbosa, M. A. C., Paiva, K. C. M., & Mendonça, J. R. C. (2018). Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os constructos e perspectivas de pesquisa. *Organizações e Sociedade*, 25(84), 100-121. doi:10.1590/1984-9240846
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bianchi, E. M. P. G, Quishida, A., & Forini, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. doi:10.1590/1982-7849rac2017150280
- Bitencourt, C. C. (2005). A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 88-115). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Estudos de Psicologia (Natal)*, 12(2), 149-158. Recuperado de <https://bit.ly/394zCzd>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração USP*, 47(4), 523-539. doi:10.5700/rausp1056
- Brandão, H. P, Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182. doi:10.1590/S0102-37722010000100019
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.003
- Bucur, I. (2013). Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.312
- Bündchen, E., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação – caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 396-423. doi:10.1590/S1413-23112011000200004
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no Governo Federal: análise a partir da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas*. Brasília, DF: Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Recuperado de <https://bit.ly/3cdFSXJ>
- Caporal, F. R., & Costabeber, J. A. (2004). *Agroecologia e Extensão rural: contribuições para a promoção do desenvolvimento rural sustentável*. Brasília, DF: MDA/SAF/DATER-IICA.
- Cardoso, A. L. J. (2009). Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. *REBRAE Revista Brasileira de Estratégia*, 2, 147-169. Recuperado de <https://bit.ly/3f3ZGhX>

- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. Pasquale (Org.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e prática* (pp. 506-520). Burlington: Jones & Bartlett.
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Bassani, D. (2016). Evidenciação das competências gerenciais e a influência na atuação estratégica das micro e pequenas empresas de Santa Catarina. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 49-68. doi:10.21714/19-82-25372016v10n3p49-68
- Cassundé, F. R. S. A., Barbosa, M. A. C., & Souza, F. G. (2017). As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 7(2), 4-22. doi:10.21714/2236-417X2017v7n2
- Castro, M. M. (2013). *Análise da apropriação dos princípios e diretrizes pedagógicas estabelecidos na política nacional de assistência técnica e extensão rural (PNATER) do Brasil pelos extensionistas rurais da Emater-DF* (Dissertação de Mestrado). Universidad Americana de Paraguay, Assunção.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30. doi:10.1108/03090599610119692
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353. doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.015
- Comin, L. C., Severo, E. A., Dall Agnol, C. F., Medeiros, L. S., & Guimarães, J. C. F. (2017). Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 228-243. doi:10.21714/2236-417X2017v7n1p228
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Newbury Park: Sage publications.
- Cripe, E. J., & Mansfield, R. S. (2003). *Profissionais disputados*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Dias, C. C. (2015). A análise de domínio, as comunidades discursivas, a garantia de literatura e outras garantias. *Informação & Sociedade: Estudos*, 25(2), 7-17. Recuperado de <https://bit.ly/3rt8LTT>
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, SP: Atlas.
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal. (2018). A Emater-DF. Brasília, DF: Emater. Recuperado de <https://bit.ly/31t0THL>
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 648-667. Recuperado de <http://bit.ly/3tOfQ2Y>

- Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147-178. Recuperado de <https://bit.ly/31bn4C0>
- Felix, C. M. R. (2005). A prática de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 255-278. Recuperado de <http://bit.ly/3reetJs>
- Ferigotti, C., & Fernandes, B. (2014). Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do brasil s/a. *INMR Innovation & Management Review*, 11(1), 73-96. doi:10.5773/rai.v11i1.1060
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.
- Fleck, C. F., & Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações e Sociedade*, 18(57), 285-301. doi:10.1590/S1984-92302011000200005
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166. Recuperado de <https://bit.ly/3cf5NhK>
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2017). Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES*, 16(4), 45-65. doi:10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4134
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 45-65. doi:10.1590/1679-39515947
- Freitas, P. F. P., Montezano, L., & Odelius, C. C. (2019). A influência de atividades extracurriculares no desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista Administração: ensino e pesquisa (RAEP)*, 20(1), 1070. doi:10.13058/raep.2019.v20n1.1070
- Gloria, O. S., Jr, Zouain, D. M., & Almeida, G. O. (2014). Competências e Habilidades Relevantes para um Chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Federal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15-46. doi:10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p15-46
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações e Sociedade*, 19(63), 621-639. doi:10.1590/S1984-92302012000400004
- Gonczi, I. A. (1999). Competency-based learning: a dubious past—an assured future? In D. Boud, J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work* (pp. 180 -194). Londres: Routledge.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.

- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. A. S. Sant'Anna, A. Chaves Neto (Trad.). São Paulo, SP: Bookman.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contribuciones al análisis estatístico*. Mérida: Universidad de Los Andes/IESINFO.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Lan, M. T. L., & Hung, T. H. (2018). The leadership competency in vietnam public administration. *Organizations and markets in emerging economies*, 9(17), 8-20. doi:10.15388/omee.2018.10.00001
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.002
- Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-193). Brasília, DF: LabPAM.
- Liang, Z., Howard P. F., Leggat, S., & Bartram T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of Health Organizational and Management*, 32(2), 157-175. doi:10.1108/JHOM-06-2017-0120
- Lodge, M., & Hood, C. (2012). Into an age of multiple austerities? public management and public service bargains across OECD countries. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25(1), 79-101. doi:10.1111/j.1468-0491.2011.01557.x
- Losada, C., & Esteve, M. (2018). Management Roles in Political and Senior Civil Servant Positions: A Multiple-Study Approach. *International Public Management Journal*, 21(5), 850-876. doi:10.1080/10967494.2017.1418772
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. Nova York: The Free Press.
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, 48(3), 433-445. doi:10.1002/hrm.20292
- Montezano, L., Silva, D. L. B., & Coelho, F. A., Jr. (2015). *Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio*. Artigo apresentado no 39o Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, MG.
- Noordegraaf, M. (2000). Professional Sense-Makers: Managerial Competencies Amidst Ambiguity. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 319-332. doi:10.1108/09513550010350292
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 88-115). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Oliveira, F.B., Sant'Anna, A. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475. doi:10.1590/S0034-76122010000600009

- Pacheco, R. S. (2002). *Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção*. Artigo apresentado no 7o Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In L. Pasquali (Org.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 165-198). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6(4), 1-7. doi:10.1186/1478-4491-6-4
- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Development and Factor Validation of the "Customer Relationship Scale" (CRS). *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 383-395. doi:10.1590/S0034-75902010000400004
- Ruas, E. D., Brandão, I. M. M., Carvalho, M. A. T., Soares, M. H. P., Matias, R. F., Gava, C. G., & Mesones, W. G. L. P. (2006). *Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável: MEXPAR*. Belo Horizonte, MG: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-54). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Salles, M. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 467-492. doi:10.21874/rsp.v68i2.795
- Santos, A. P. (2014). Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *Revista de Gestão*, 21(1), 27-41. doi:10.5700/rege517
- Santos, F. A. S., Coelho, F. A., Jr, & Moura, C. F. (2011). *Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010*. Artigo apresentado no 24o Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30. Recuperado de <https://bit.ly/39as2TP>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230(12), 266-234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.029
- Surdiman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. doi:10.1108/JMD-12-2018-0369
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5a ed.). Boston: Pearson Education.

- Trivellas, P., & Reklits, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390. doi:10.1016/S2212-5671(14)00039-2
- Verle, K., Markic, M., Kodric, B., & Zoran, A. G. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922-935. doi:10.1108/IMDS-01-2014-0019
- Yulk, G. (1998). *Leadership in organizations* (4a ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7a ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Financiamento

As autoras não receberam apoio financeiro para a pesquisa, autoria ou publicação deste artigo.

Autoria

Luísa Magalhães Coelho Ávila Paz

Mestre em Administração pela Universidade de Brasília. Administradora na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal, atuando em cargos de gestão nas áreas de gestão de pessoas, desenvolvimento e modernização institucional.

E-mail: luisamagalhaess@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8589-9128>

Catarina Cecília Odelius

Doutora em Psicologia do Trabalho pela Universidade de Brasília. Professora associada aposentada da Universidade de Brasília tendo atuado no PPGA-Programa de Pós-Graduação da UnB em pesquisas com foco em aprendizagem em organizações, inovações, competências (profissionais, gerenciais, acadêmicas) e redes sociais, bem como em aspectos que influenciam as políticas e práticas de gestão de pessoas.

E-mail: codelius@unb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2152-5194>

Conflito de interesses

As autoras informam que não há conflito de interesses.

Contribuição dos autores

Primeira autora: concepção (igual), curadoria de dados (líder), análise formal (líder), investigação (líder), metodologia (apoio), administração do projeto (igual), supervisão (apoio), validação (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Segunda autora: concepção (igual), curadoria de dados (apoio), análise formal (apoio), investigação (apoio), metodologia (líder), administração do projeto (igual), supervisão (líder), validação (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).

