

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2013/2014

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Gisele Balbinot Zortéa

Prof. Dr. Ana Cláudia Souza Vazquez

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público. Buscou-se diagnosticar evidências acerca de quais competências gerenciais são vistas como relevantes para a prática gerencial na Unidade de Governo Porto Alegre. Para tanto, foi aplicada a Escala de Competências Gerenciais e realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Participaram os 7 gestores da Unidade. Os achados permitiram o mapeamento de dois fatores centrais para as competências gerenciais na organização: Comportamento Organizacional e Relacionamento com os clientes. Os resultados demonstraram que os gestores identificam as pessoas, funcionários e clientes, como essenciais para sua estratégia de atuação; assim como, posicionaram os desafios da área pública na mobilização das capacidades necessárias ao desempenho bem sucedido na Instituição. Ao final, são discutidos os resultados e sugestões de estudos futuros são apresentadas.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Desenvolvimento de competências. Gestão Financeira Pública.

1. Introdução

Uma das discussões que ainda perduram no ambiente acadêmico e empresarial sem que haja um consenso faz referência à compreensão do conceito de competência. O debate em torno de sua definição se desdobra em diferentes níveis de análise da prática no ambiente empresarial. Como argumentam Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 9): “seja sob a forma de referência para a gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica da aparência de capacidades associadas à competitividade das organizações, o conceito de competência tem sido objeto de um debate bastante intenso.” A crescente abordagem da noção de competência no contexto da administração de empresas, e as evoluções do conceito, devem-se às transformações ocorridas no mundo organizacional e nas relações de trabalho. Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), a partir da década de 90 a disposição do trabalho mais estável e previsível passa para outra bastante diferenciada e fluída. Nesta nova fase, a previsão das atividades profissionais tende a ser mais focada no que deve ser obtido do trabalho, em seu resultado, do que no processo em si, naquilo que deve ser feito. Assim, a atratividade do tema competência está associada à capacidade de melhor enfrentar a instabilidade e a baixa previsibilidade dos cenários socioeconômicos atuais.

Nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização é que a noção de competência emerge como um modelo de gestão no qual o elemento pessoas está integrado (BITENCOURT; AZEVEDO e FROEHLICH, 2013), sobretudo, no reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações (PIRES et al., 2005). Melo e Silva (2013) defendem, inclusive, que a teoria sobre competências tem aplicabilidade tanto em organizações privadas, quanto públicas, já que o setor público, configurado por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, também vem se adaptando a mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, com foco no gestor público enquanto principal agente de mudança.

Tendo em vista a complexidade do conceito de competências e suas diferentes facetas, a análise dessas em uma organização é feita por meio de dimensões. De modo geral, são três dimensões investigadas na literatura especializada; quais sejam: organizacional, coletiva e individual. As competências individuais formam a construção mais antiga e usual do termo competências (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). No nível das competências individuais têm-se as competências gerenciais, que é o foco deste estudo. As competências apresentadas na atuação dos gestores constituem uma categoria de relevância ao estudo das competências devido à possibilidade de exercerem influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e consequentemente, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO et al., 2008).

Longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competências no ambiente organizacional se apresenta “em fase de construção” (LE BOTERF, 2003; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Com muitas (in)definições, mesmo na dimensão individual, o que certamente dificulta sua compreensão e sua utilização por parte das empresas. Este trabalho busca contribuir com o debate sobre competência individual pela percepção e análise das competências de gestores na Unidade Governo em Porto Alegre (RS) de uma Instituição Financeira Pública. Pretende-se identificar e descrever as Competências Gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma Instituição Financeira Pública que atende o cliente jurídico público.

Ressalta-se que o presente estudo não tem pretensão de esgotar o assunto. Tampouco constrói um modelo para desenvolvimento de Competências Gerenciais no segmento financeiro público. O foco central é contribuir para o debate teórico-prático sobre o tema por meio do mapeamento das competências gerenciais relevantes ao desempenho profissional no contexto bancário público de uma instituição financeira federal. Assim, essa investigação foi

norteada pela pergunta: Quais são as competências gerenciais relevantes apresentadas no atual contexto de uma instituição financeira pública que atende pessoas jurídicas públicas?

O artigo, além desta Introdução, está estruturado da seguinte forma: um breve apanhado teórico dos conceitos de Competências, com ênfase na dimensão gerencial *corpus* da pesquisa; a seguir, apresenta-se a Instituição estudada e os métodos empregados; ao final, os resultados encontrados na análise do diagnóstico (mapeamento) de Competências Gerenciais na Instituição e a devida conclusão do tema.

2. Referencial Teórico

2.1. Competências gerenciais: conceitos norteadores

A literatura na área de estudos organizacionais é rica em conceitos relacionados a competências, principalmente na sua dimensão individual e gerencial, ênfase deste artigo. A busca por indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é um movimento recente na gestão empresarial. No entanto, não existe consenso e muito menos uma visão homogênea do que se entende e se aplica conceitualmente como competência (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). Isso porque suas diferentes concepções passam por fatores condicionantes: interesses de curto e médio prazo das empresas, o momento histórico vivido pelas organizações e a própria maturidade do gestor (SILVA, 2013). Nesta seção serão apresentados os principais eixos de debates dos estudiosos acerca da noção de competências individuais no trabalho. O intuito é estabelecer elementos comuns nos conceitos teóricos para caracterizar possíveis diagnósticos ou mapeamentos de competências gerenciais.

Segundo Pires et al. (2005), a palavra competência foi inicialmente associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. No início do século passado, com o advento da Administração Científica, o termo passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nessa época, apesar de existir apenas a preocupação com habilidades técnicas relacionadas ao trabalho no princípio *taylorista*, já existia a preocupação em selecionar indivíduos preparados e/ou treiná-los (PIRES et al., 2005; RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005; BRANDÃO, 2007).

Dutra (2008) aponta que o conceito de competência individual foi proposto pela primeira vez por David McClelland em 1973, na abordagem baseada na visão de recursos, que ainda hoje é a mais conhecida e amplamente utilizada. Este modelo propõe avaliar o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para mapeamento e diagnóstico de competências individuais. Com as pressões sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho, conforme argumentam Pires et al. (2005), Ruas, Antonello e Boff (2005), as organizações passaram a considerar no processo de desenvolvimento de seus empregados, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos aspectos sociais e comportamentais. Algumas concepções de competência individual se tornaram mais evidentes, porque expandem a noção e incorporam a mobilização das capacidades diante da imprevisibilidade do trabalho (contexto). Nessa linha destacam-se alguns autores franceses.

Para Le Boterf (2003) o que conta no desenvolvimento de competências profissionais não é a adequação do CHA, mas sim sua mobilização em um contexto particular, diante das necessidades e frente aos resultados obtidos. Para o autor, há interesse em fazer a distinção entre a ação competente - saber agir - e os recursos necessários para sua realização, o saber (conhecimento, informações), o saber-fazer (habilidades, experiências) e o saber ser (atitudes, sentimentos). Em suas palavras, “o profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência.” (LE BOTERF, 2003, p. 11). Já Zarifian (2001) contribui

reforçando a ideia da ação por meio dos recursos mobilizados diante do inesperado, do “evento” no ambiente organizacional: “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar do sistema de produção [...]” (ZARIFIAN, 2001, p.41). Para ele, o conceito de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos à situação específica a ser enfrentada, que ele denomina de evento. Assim, “a competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

A noção de competência passa a contar com conceitos mais dinâmicos e flexíveis reforçando as abordagens de “evento” (ZARIFIAN, 2001) e de “competência em ação” no trabalho (LE BOTERF, 2003). Ou seja, não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações em um contexto (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). A competência se torna efetiva através de ações no trabalho que mobilizam capacidades profissionais: há um caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo (PIRES et al., 2005). O foco do conceito de competências, portanto, se movimenta para o momento da ação, para a combinação e mobilização das capacidades, pois é ali e somente ali que se afirma e se coloca a questão da competência (DUTRA; FLEURY e RUAS, 2008). De modo geral, observa-se que as abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho na atuação do gestor, mas também associar a competência ao desempenho e as estratégias organizacionais de competitividade (PIRES et al., 2005; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). A noção de competência passa a assumir um papel de gestão empresarial: as capacidades mobilizadas no trabalho geram, portanto, um desempenho profissional e conseqüentemente resultados empresariais e sociais.

Assim, a partir dos anos 2000, período em que são intensificados os processos de avaliação de desempenho profissional, a competência passa a ser associada ao conceito de “entrega” e possível contribuição econômica e social (valores) a empresa. A pessoa não é diretamente avaliada pelo que faz de modo processual ou pelo domínio de capacidades, mas pelo que entrega em diferentes níveis de complexidade do trabalho (DUTRA; FLEURY e RUAS, 2008). Segundo Dutra (2008), as entregas esperadas das pessoas são consideradas competências individuais à medida que traduzem a real contribuição do profissional no cumprimento de suas atividades. Desse modo, conforme o autor, quanto maior for o grau de complexidade de sua entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio. Do ponto de vista organizacional das competências, o conjunto das entregas dos profissionais é crucial para assegurar a competitividade e crescimento da empresa porque é preciso que suas competências permaneçam na organização, mesmo que estas pessoas se desliguem dela. Para a perspectiva estratégica da noção de competência, o desempenho competente é aquele que agrega valor econômico e social (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS et al., 2010). Ou seja, a entrega tem que constituir valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha.

A gestão por competência, por sua vez, como destaca Ferran (2010), pode vir a ser uma forma da empresa comunicar ao seu colaborador o que espera dele, o que deve entregar; e ele, em contrapartida, pode exigir nesse caminho o crescimento profissional. Nesse contexto, a competência gerencial é vista como central para o desempenho organizacional. Para Ruas, Antonello e Boff (2005), a competência gerencial deve ser pensada como uma ação que mobiliza capacidades profissionais e pessoais a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A ação será competente a partir da avaliação das responsabilidades frente ao desempenho esperado para aquela ação.

Desse modo, “o conceito de competência assume poder de decisão, influência e participação nas questões estratégicas da empresa, quando se refere à capacidade da pessoa de assumir iniciativas e ir além das atividades prescritas.”(BUNDCHEN; ROSSETTO e DA SILVA, 2008). Cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente (ZARIFIAN, 2001). Identificam-se assim, outros dois elementos comuns na construção moderna e estratégica de competências individuais: responsabilidade e legitimidade na instância social de atuação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; BITENCOURT, AZEVEDO e FROEHLICH, 2013). A responsabilidade implica o domínio e o engajamento responsável na atividade, enquanto a legitimidade associa-se ao reconhecimento por parte dos demais membros da organização à sua capacidade de agir e de responder as situações que aparecem.

Com base no que foi explanado, é possível identificar na conceituação individual ou gerencial da competência três correntes teóricas, como sugere Brandão e colaboradores (2008). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), tem uma abordagem influenciada pelo pragmatismo anglo-saxão e faz da necessidade de atingir resultados o principal elemento motivador da aplicação do conceito: competência como um conjunto de qualificações do indivíduo que permitem realizar um trabalho ou lidar com uma situação. A segunda, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associa a competência não a atributos ou qualificações do indivíduo, mas sim as suas realizações: competência como mobilização das capacidades (CHA) em um contexto. Nos últimos anos uma terceira vertente tem procurado definir a competência como a junção de concepções das referidas correntes. Representada por Gonczi (1999), Dutra (2004) e Bitencourt (2001), por exemplo, possui uma visão integradora e multifacetada: competência como associação de atributos pessoais ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional.

Sendo assim, entende-se competências como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização). (BITENCOURT, 2001, p. 232)

O que se encontra nessa definição de Bitencourt (2001), são as diversas dimensões (cognitiva, psicomotora e afetiva) do trabalho e a associação da competência ao desempenho, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional (BRANDÃO et al. 2008).

Ademais, as competências individuais dão forma a outras categorias de competências: as competências coletivas, na dimensão da equipe e, principalmente, as competências organizacionais, na dimensão das estratégias e objetivos da empresa (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; BRANDÃO et al., 2008). Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito, apresentam-se outras classificações de competências. Assim, as Competências Gerenciais definem-se em padrões comportamentais do indivíduo (pessoa), que refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (BRANDÃO et al., 2008).

Moura e Bitencourt (2006), assim como, Antonello e Pantoja (2010) apontam que a identificação das capacidades ou atributos se torna fundamental para um estudo de diagnóstico e desenvolvimento de competências gerenciais. Para posterior análise empírica do

mapeamento e diagnóstico do comportamento gerencial em competências apresenta-se uma categorização dos fatores de destaque dados pelos autores aqui apresentados:

- 1) Recursos das competências (CHA, capacidades) e sua relação;
- 2) Ação competente na prática do trabalho (mobilização de capacidades no contexto);
- 3) Imprevisibilidade das necessidades (evento) frente à capacidade de flexibilidade e adaptação aos desafios do mercado;
- 4) Desenvolvimento profissional dos gestores;
- 5) Competência consolidada e legitimada por meio do relacionamento com o ambiente e com os outros (foco na identidade profissional);
- 6) Valor econômico adicionado às atividades da organização e valor social para o indivíduo na(s) entrega(s) realizada(s).

Cada um desses fatores pode ser combinado com os demais. Destaca-se, a partir da revisão teórica desenvolvida até aqui, elementos que serão tratados na discussão dos resultados. Vale mencionar que, neste artigo, a ênfase é na competência gerencial. O foco do presente estudo recai justamente sobre a identificação de competências relevantes e específicas para a atuação dos gestores na instituição financeira pública investigada.

3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa transversal, de natureza qualitativa, que buscou entender as competências gerenciais no contexto da atuação profissional. A unidade de análise da pesquisa são as competências gerenciais percebidas por profissionais que atuam em uma instituição financeira federal na área que atende clientes jurídicos públicos.

Criada em 1861, a Instituição Financeira estudada é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, sendo considerada hoje o maior banco público da América Latina (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2014a). A empresa atua como instituição financeira (banco), agente de políticas públicas e parceira estratégica em programas do governo federal. Com patrimônio próprio e autonomia administrativa com sede em Brasília (Matriz), a Instituição conta com filiais em todo o território nacional (Rede). A Matriz é a responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados, enquanto à Rede cabe o atendimento ao cliente e a realização dos negócios. No primeiro semestre de 2014 a empresa obteve lucros superiores a três bilhões de reais. Atualmente são 100 mil funcionários distribuídos entre Unidades de Matriz e Unidades de Rede. Sendo que os empregados pertencentes à carreira profissional prestam concurso público para cargos de nível superior, enquanto os empregados da carreira administrativa prestam concurso para cargos de nível médio.

A presente pesquisa foi realizada na Unidade de Rede Governo em Porto Alegre. A Unidade é responsável e especialista no atendimento, produtos e serviços destinados aos clientes pessoa jurídica pública em 38 municípios da região, além do governo do estado. São 25 empregados de carreira profissional de Engenheiros Civis e Arquitetos; 38 empregados de carreira administrativa, denominada Técnico Bancário Novo e 9 estagiários na Unidade. A contratação de trabalhadores com formação específica deve-se as demandas de: análise técnica de propostas de obras; manutenção de contratos e desembolso de parcelas para cliente governo nas modalidades Transferência de Recursos, Financiamento à Infraestrutura e Saneamento; e Programas Especiais do Governo. A rentabilidade nas atividades vem da cobrança de tarifa em operações de grande valor/porte e de juros nas operações de empréstimos e/ou financiamento. Trata-se de uma área estratégica para entrada e manutenção de negócios na Instituição Financeira Pública abordada.

Participaram da pesquisa os 7 gestores da Unidade, sendo 5 do sexo masculino e 2 do sexo feminino, com idade média de 47,14 anos. Em termos de função, um dos participantes

exerce o cargo de Gerente de Filial (G7), 4 de Coordenador (G2, G3, G5 e G6) e 2 de Supervisor (G1 e G4). Dois gestores são da carreira de empregados profissionais da Instituição no cargo de Engenheiro Civil e Arquiteto. Os outros cinco são da carreira administrativa. Todos os gestores possuem pós-graduação, exceto o G2. Além disso, chama a atenção que o gestor G4 é o único que possui pós-graduação *stricto sensu*, sendo o mais novo e com menor tempo no exercício da função gerencial. A Tabela 1 caracteriza a amostra.

Tabela 1 – Dados de caracterização dos Gestores na Unidade estudada

Identificação	Sexo	Cargo	Idade	Tempo na empresa	Escolaridade	Tempo como Gestor
G1	M	Supervisor	48 anos	24 anos	Pós-Graduação em Gestão Empresarial	10 anos
G2	M	Coordenador - Arquiteto	51 anos	25 anos	Graduação em Arquitetura	7 anos
G3	F	Coordenador	48 anos	24 anos	MBA em Gestão Empresarial	15 anos
G4	M	Supervisor - Engenheiro Civil	34 anos	5 anos	Mestrado em Engenharia Civil (Saneamento)	6 meses
G5	M	Coordenador	48 anos	25 anos	Pós-Graduação em Gestão Ambiental	18 anos
G6	F	Coordenador	47 anos	25 anos	Pós-Graduação em Gestão Pública Pós-Graduação em Economia do Trabalho e Gestão Empresarial	18 anos
G7	M	Gerente de Filial	54 anos	32 anos		22 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

O critério para a escolha desta amostra segue o objetivo da presente pesquisa: identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público. Sendo assim, participaram todos os empregados detentores de funções gratificadas com características de gestão na equipe da Unidade Porto Alegre.

Para a coleta de dados da presente pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: (1) Escala de Competências Gerenciais (Brandão et al., 2008) e (2) Entrevista com roteiro semiestruturado (Apêndices A e B).

A Escala de Competências Gerenciais é composta por 31 itens mensuráveis, agrupados em seis fatores relativos às competências apontadas na pesquisa empírica de Brandão et al. (2008). No estudo de caso deste autor foram identificados seis grupos de fatores relevantes ao desempenho de gestores em banco público que caracterizam sua competência gerencial: Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Clientes, Comportamento Organizacional, Processos Internos e Sociedade. O Quadro 1 apresenta os itens e suas definições. Importante

ressaltar que essa escala foi validada para o contexto brasileiro e para aplicação em adultos – especificamente gestores em contexto bancário. O índice de confiança da escala apresenta *alphas* entre 0.74 e 0.88, o que caracteriza sua elevada qualidade psicométrica.

Quadro 1 - Escala de Competências Gerenciais

FATORES AVALIADOS	ITENS	DEFINIÇÃO
Estratégia e Operações	1 a 5	Relacionadas ao alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho da Organização (longo prazo).
Resultado Econômico	6 a 8	Refere-se à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da Empresa.
Clientes	9 a 15	Versam sobre qualidade, transparência, cortesia e confiabilidade no relacionamento com o cliente, bem como ampliação da base de clientes e sua satisfação.
Comportamento Organizacional	16 a 21	Refere-se ao grau de contribuição do gestor para o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe e manutenção de um bom clima de trabalho, fortalecendo a relação entre o Banco e seus funcionários.
Processos Internos	22 a 24	Agrega indicadores relacionados à melhoria de processos produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho.
Sociedade	25 a 31	Descrevem competências ligadas à responsabilidade socioambiental e à contribuição do gestor para o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais.

Fonte: Adaptado de Brandão et al. (2008).

A Escala de competências gerenciais foi respondida individualmente, em local e horário de trabalho. Os objetivos da pesquisa foram apresentados antes da aplicação do instrumento, sendo ressaltado o caráter confidencial das respostas e o anonimato. A mensuração da competência gerencial por meio desta Escala é feita através da soma dos escores obtidos em cada um de seus seis fatores, os quais são medidos pelos 31 itens ao total. Os valores de cada fator variam de 1 a 10, sendo que 1 equivale “a não apresenta a competência” e 10 significa “apresenta plenamente a competência”. Para obter o escore médio, os resultados somados foram divididos pelo número de itens daquele fator. Desse modo, é possível analisar os diferentes escores médios obtidos em cada fator e observar o que está sendo percebido como mobilizado pelo gestor em sua entrega em termos de competência gerencial.

Ao final da aplicação da Escala foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com a devida autorização dos participantes. As questões abertas da entrevista foram agrupadas em três conjuntos de categorias para compreensão mais aprofundada e personalizada da percepção dos gestores acerca de suas competências gerenciais relevantes para a prática.

A primeira categoria previamente elaborada para interpretação das entrevistas semiestruturadas analisa o conceito de competências gerenciais para os participantes da

pesquisa. Três questões foram abordadas: “1) O que é competência gerencial para você?”; “2) Como você acha que as competências gerenciais contribuem ou podem contribuir para o desempenho da Instituição?” e “3) Com base nas competências listadas e definidas na Escala de Competências Gerenciais que você acaba de responder, qual(is) você considera um diferencial competitivo de mercado?”.

A segunda categoria avalia a percepção dos gestores sobre mobilização e entrega de competências no contexto de trabalho, através de outras três questões: “4) Os itens apresentados na Escala de Competências Gerenciais respondida são agrupados em seis diferentes fatores, conforme apresentado no Quadro 1. Qual(is) desse(s) fatores(s) da competência gerencial você acredita que mais apresenta, baseado em um comportamento de entrega e de reconhecimento pela equipe?”; “5) Como mobiliza (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos, capacidades, estratégias) sua equipe a cumprir metas e desempenhar atividades esperadas pela empresa?” e “6) Como você vê o papel do gestor hoje nas empresas públicas?”.

Finalmente, a terceira categoria se refere a autoavaliação dos gestores acerca de competências gerenciais e sua relação com as competências estratégicas desenvolvidas pela empresa. A Instituição estudada identifica e define em manual organizacional quais são as competências fundamentais aos gestores para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, conforme explicitado no Quadro 2. A última questão busca então, analisar a relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas pela Escala e as Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada: “7) A Instituição estudada define 6 competências gerências fundamentais. Como você as relaciona com o grupo de competências avaliadas na Escala?”.

Quadro 2 - Competências Gerências Fundamentais da empresa estudada

Competência	Descrição
LIDERA PELO EXEMPLO	Influencia e inspira pessoas.
DOMINA SEUS ASSUNTOS	Analisa o impacto e propõe formas de ação, a partir de um conhecimento profundo do mercado e do negócio.
DESENVOLVE A SI MESMO E A EQUIPE	Identifica necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento, sua e da equipe, de forma a catalisar os esforços para o alcance dos resultados.
ATUA COMO “DONO” DA EMPRESA	Mobiliza-se para concretizar a estratégia empresarial e o alcance dos resultados.
FOCA O CLIENTE	Fornecer soluções tempestivas e com qualidade ao cliente, colocando-o em primeiro lugar.
INCENTIVA E PRÁTICA A INOVAÇÃO	Promove um ambiente colaborativo e favorável à inovação, em prol de resultados positivos nos produtos, processos e serviços da empresa.

Fonte: Caixa Econômica Federal (2014b, p. 9).

Para interpretação dos dados da entrevista foi aplicada a Técnica de Análise de Conteúdo. Conforme Gray (2012), esta abordagem metodológica procura identificar de forma sistemática e objetiva características especiais (classes, categorias) entre os dados qualitativos (texto). As categorias previamente identificadas para as entrevistas foram analisadas até a constatação da saturação teórica, ou seja, “[...] quando a análise tiver sido integrada em torno das categorias centrais e tiver surgido uma teoria adequada, a pesquisa pode ser considerada completa.” (GRAY, 2012, p. 415). Os dados obtidos foram avaliados quanto às suas convergências e divergências. E os resultados foram discutidos a partir dos núcleos de análise advindos das categorias prévias e significados descritos pelos gestores nas respostas às questões.

4. Resultados

Os achados da pesquisa serão analisados por meio de dois tópicos: (1) Diagnóstico das Competências Gerenciais Relevantes, realizado por meio da Escala de Competências Gerenciais, e (2) Análise Descritiva dos Dados colhidos através da entrevista semiestruturada. A discussão será apresentada em seguida.

4.1. Competências Gerenciais Relevantes

Por meio da Escala de Competências Gerenciais, aplicadas nos participantes, os gestores se autoavaliaram em relação aos seis fatores mensurados. Como demonstra a Tabela 2, pode-se verificar que as Competências relacionadas aos fatores Comportamento Organizacional e Clientes apresentam os maiores escores totais e médios. O que significa que os fatores chaves identificados pelos gestores como competências relevantes são o desenvolvimento de suas equipes de trabalho para lidar com os desafios e o relacionamento com os clientes. Os escores médios mais altos nesses dois fatores indicam uma ação gerencial proporcionalmente mais voltada para as necessidades do cliente interno e externo do que para as Estratégias e Operações de negócios (M=7.9) e Resultados Econômicos (M=7.8) desta Instituição Financeira.

Tabela 2 - Diagnóstico de Competências Gerenciais Relevantes

Identificação	Competências					
	Estratégia e Operações	Resultado Econômico	Clientes	Comportamento Organizacional	Processos Internos	Sociedade
G1	6,8	6,6	6,4	6,4	6,8	7,4
G2	8,2	8,0	8,3	8,7	7,3	8,0
G3	8,8	8,3	9,3	9,2	8,7	5,9
G4	8,0	9,7	8,3	8,5	9,7	4,6
G5	8,2	8,3	8,9	8,8	8,3	8,6
G6	8,6	8,0	9,0	8,7	8,0	7,3
G7	6,6	5,3	7,1	7,2	5,3	4,9
Total	55,2	54,3	57,3	57,4	54,1	46,5
Média	7,9	7,8	8,2	8,2	7,7	6,6

Fonte: Elaborada pela autora.

Por outro lado, as Competências associadas ao fator Sociedade apresentam a menor média de valores entre os gestores participantes (M=6.6). O fator Sociedade descreve competências ligadas à responsabilidade socioambiental e à contribuição do gestor para o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais. No caso da instituição investigada na presente pesquisa, a responsabilidade socioambiental não está ainda diretamente relacionada à estratégia da organização, o que pode estar relacionado ao fato deste tipo de competência não estar listada como uma de suas Competências Gerenciais Fundamentais. Sem o reconhecimento de valor pela organização, as ações voltadas para o fator Sociedade realizadas pelos gestores não são percebida como estratégica para o desempenho da empresa e, portanto, não se inserem como uma entrega para os resultados esperados (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Há que se notar que Brandão et al. (2008) encontrou o mesmo perfil de competências gerenciais em outra instituição financeira federal no Brasil. Mesmo considerando que em seu estudo foram analisadas apenas agências bancárias, questiona-se se o perfil gerencial de

instituições públicas financeiras se assemelham quanto às competências gerências. Na presente pesquisa, realizada em uma unidade que atende pessoa jurídica pública, chama a atenção ter sido encontrado o mesmo padrão. Para Brandão et al. (2008), nesse contexto bancário, faz-se necessário tanto o desenvolvimento dessa competência gerencial como maior apoio da organização para que haja um contexto propício para esse tipo de mobilização e entrega.

4.2. Análise Descritiva dos Dados

Os dados obtidos na entrevista foram agrupados em três eixos interpretativos: (1) Competências identificadas pelos gestores, (2) Percepção sobre mobilização e entrega de competências no contexto de trabalho, e (3) A relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas e às Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada.

4.2.1 Competências Identificadas pelos gestores

A partir das respostas dos gestores da Unidade observa-se que todos têm uma noção ou utilizam elementos derivados do conceito competência no trabalho. As respostas trouxeram à tona a clássica definição da mobilização de capacidades diante de situações particulares no contexto do trabalho. Na definição dada pelos gestores ao conceito de competências também foi observada sua associação com o desempenho e a realização das estratégias empresariais esperadas. No âmbito dessa pesquisa, a noção de Competência Gerencial apareceu primeiramente associada às capacidades profissionais e seus componentes. Destacam-se algumas respostas. Para o G1 trata-se de “[...] um conjunto de habilidades que o gestor precisa ter para desempenhar as suas atividades buscando atingir os objetivos da empresa.”. Já para o G2, “são habilidades que o gestor precisa ter desenvolvidas para poder fazer o trabalho de liderar a equipe, levar a um resultado, objetivo.”. O G4 corrobora agregando valor social ao conceito: “é utilizar o conhecimento das pessoas, o esforço das pessoas, em prol dos objetivos da empresa sem prejuízo da saúde e do bem estar de cada um dos integrantes da equipe.”. O G5 associa competência ao desempenho qualificado: “um gestor com competências desenvolvidas e com habilidades gerenciais, digamos com qualificação para desempenhar o seu papel, tem uma importância fundamental no resultado e na sustentabilidade da empresa. O G7 sintetiza como “[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho e buscam atingir os objetivos da organização.”

Além deste aspecto, ressalta-se nos relatos a relevância da ação mobilizadora e da experiência prática para o desenvolvimento da competência gerencial. Tal prática da “ação competente” (ZARIFIAN, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; DUTRA, 2008; FERRAN, 2010) é identificada nas seguintes falas:

[...] passa por Gestão de Pessoas, que eu acho que é o item mais relevante no processo, pois envolve a mobilização da equipe para chegar aonde você pretende, e passa por um alinhamento com os objetivos da empresa (G3).

Um líder não nasce pronto, então a liderança se aprende com o desenvolvimento de atributos para que você conquiste esta liderança e seja uma referência na sua equipe, acho que esse é o grande desafio do gestor (G5).

[...] as competências podem ser desenvolvidas e os gestores têm que estar de acordo com aquelas competências necessárias para a realização das atividades da empresa. Se não os tem, deveriam estar buscando o desenvolvimento delas (G6).

Essas contribuições caracterizam que as capacidades profissionais desempenhadas pelos gestores na Unidade buscam conferir vantagem competitiva a Instituição Financeira Pública e assim, atingir resultados esperados (entrega). Como define o G2:

A Instituição contrata, enfim seleciona gestores, com base nas competências que esses gestores apresentam e na afinidade destas competências com a atividade a ser desenvolvida. Há competências que são indispensáveis outras não. As competências gerenciais como as que foram levantadas aqui, que foram citadas no questionário, como planejamento, foco no cliente, visão sistêmica, todas elas, ou quase todas, são indispensáveis ao negócio.

Dentre os fatores avaliados na Escala de Competências Gerenciais, os participantes identificaram primeiramente como diferencial competitivo de mercado o Comportamento Organizacional (G3, G5e G7). O que significa que os gestores percebem como fator crítico de sucesso o desenvolvimento de suas equipes, e o seu papel na manutenção de clima produtivo de trabalho, o que fortaleça a relação dos funcionários com a instituição. Do mesmo modo, o fator Sociedade (G1, G6 e G7) foi identificado como relevante, porém os gestores demonstraram em suas falas que precisam desenvolver a responsabilidade socioambiental para fortalecer suas competências gerenciais. Chama a atenção nos seus discursos que a Sociedade é um fator visto como pouco praticado pela Instituição e seus empregados, mas destacado pela importância de suas questões sociais e de sustentabilidade para a gestão estratégica e negocial de qualquer organização na atualidade. Também foram citados os fatores Clientes (G4 e G7), assim como, Estratégia e Operação, e Resultado Econômico, embora estes últimos tenham sido indicados apenas pelo G2.

Os resultados obtidos demonstram que os participantes percebem que suas competências gerenciais se diferenciam pelo investimento na equipe de trabalho, embora não percamos de vista o relacionamento com o cliente, o alinhamento com a estratégia e os resultados de valor econômico que precisam gerar. Fica assinalado o fator Sociedade como uma expectativa, na fala dos gestores, que não foi identificado como uma capacidade reconhecida pela instituição como entrega estratégica para o desempenho da empresa.

4.2.2 Percepções sobre mobilização e entrega

Esta categoria reflete o reconhecimento coletivo do profissional e a legitimação das competências em função da percepção de valor dos resultados obtidos. Quando a atuação do gestor em mobilizar capacidades resulta em um desempenho positivo da equipe e das estratégias da empresa (entrega). Ressalta-se que percepção dos gestores sobre as estratégias e as competências esperadas pela empresa serão discutidas na próxima seção.

Conforme a G3, as competências identificadas por meio da Escala de Competências Gerenciais são as realizadas na prática da gestão no trabalho. No entanto, não são as únicas existentes. Dentre suas afirmações, ela identifica: “O que eu acredito que tenho mais desenvolvido aqui é o que eu mais exerço, não quer dizer que eu não tenha estas outras competências, só não exercito.” (G3). Para os gestores, de modo geral, há capacidades que ainda podem ser desenvolvidas. E as competências gerenciais permitem mobilizar graus de complexidade diferentes de acordo com as atribuições do cargo e função, pois determinam os níveis de entrega característicos de acordo com as capacidades esperadas e desenvolvidas. Os desafios da prática se destacam como fundamentais para mobilização de capacidades e desenvolvimento de competências.

Apenas G4 parece se diferenciar dos demais gestores por considerar que, na prática, a competência é mobilizada como entrega na relação com os clientes. Os demais colegas

gestores apontam em seus relatos os processos internos da Instituição como fator central para suas entregas serem bem sucedidas. Este dado parece refletir a importância atribuída e a aceitação dos gestores quanto à necessária habilidade de padronização dos processos para o alcance dos resultados esperados. Ou seja, na percepção dos gestores, a mobilização das competências relacionadas a Processos refletem capacidades estratégicas necessárias para competir no atual contexto da equipe e da empresa.

Mas como mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos em prol dos resultados da empresa? Como agregar valores estratégicos ao comportamento da equipe nas diversas situações inesperadas do trabalho? Este aspecto foi descrito pelos gestores de forma a destacar que, dentre as capacidades gerenciais mobilizadas na prática das respectivas equipes, está o compartilhamento constante de informações a cada nova situação e o fortalecimento da relação com os colaboradores para a entrega do esperado.

Primeiro a questão da informação, a equipe tem que estar com a informação alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, com as definições de prioridades dadas pela unidade [...]. Segunda questão, poder compartilhar os objetivos da Coordenação de forma que a própria equipe colabore propondo como agir, como fazer, prioridades, dificultadores. (G2)

Tais dados parecem indicar que, mesmo atribuindo importância aos processos internos na mobilização das entregas competentes necessárias, os gestores entendem que as pessoas são essenciais para os resultados. No centro da mobilização de competências descritas emerge o compartilhamento de informações na equipe e o fortalecimento do relacionamento desta com seus gestores. O que converge em relação à importância central atribuída pelos gestores ao desenvolvimento da equipe como forma de mobilização de suas competências gerenciais, especialmente por se tratar de uma instituição da área pública. O ponto evidenciado como relevante para isso é a satisfação do empregado com o seu trabalho. Os gestores percebem a satisfação do empregado como uma particularidade em seu contexto, pois não podem mudar diversos aspectos rígidos deste ambiente organizacional. Na Instituição Pública os empregados que não se enquadram com as atividades da empresa não podem ser demitidos. Então, o gestor procura atingir os objetivos traçados com a equipe que tem, o que foi denominado por G3 como uma “gestão diferenciada”.

Desse modo, o gestor público precisa mobilizar os empregados desmotivados a cumprir suas tarefas e manter os empregados comprometidos continuamente motivados. Para estimular o desenvolvimento e a satisfação destes empregados os gestores citam a delegação de atividades, a importância do trabalho público e a distribuição das atividades de acordo com os perfis (capacidades) identificados. Em um segundo momento, mantendo sempre a proximidade entre gestão e equipe, os gestores descrevem suas ações procurando identificar dificuldades nos profissionais e estimular a superação destas através do rodízio de atividades. Como exemplificado no relato de G5: “Assim, você consegue montar uma forma de atuação, de distribuir as atividades, de modo que a satisfação das pessoas vá mobilizá-las a dar o seu melhor, e aí você consegue extrair o máximo da equipe.”

A prática da gestão pública envolve também outros fatores relevantes que foram destacados pelos participantes da pesquisa: a visibilidade do trabalho e os movimentos políticos em torno das atividades. Nesse sentido, G7 expressa tais implicações da seguinte forma: “[...] a pessoa tem que ter espírito público. A noção de espírito público é ter consciência de que não só o lucro é importante, mas os benefícios sociais que a empresa pública em que você está inserido proporciona para a população.”. Assim, observa-se na percepção dos gestores entrevistados que a cobrança e a postura ética no trabalho do gestor público são maiores do que no gestor privado. Isto porque, eles evidenciam que a gestão

pública trabalha com processos que transferem benefícios diretos para a sociedade. A origem pública dos recursos nos programas e contratos da Instituição Financeira Pública estudada faz com que os gestores observados tenham que lidar não só com metas estratégicas altas, mas também com pressões políticas. Por conta disso, o gestor público tem o viés da manutenção da competência técnica (ética) aliado as exigências e resultados esperados no mundo político.

Os fatores apontados nas falas dos entrevistados trazem para o centro da discussão o contexto do imprevisto, do evento (ZARIFIAN, 2001). Os eventos caracterizam assim, as entregas e o valor atribuído pelos gestores da Unidade nos desafios que enfrentam em seu cotidiano de trabalho, e não no posto do trabalho (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). A mobilização das capacidades dos gestores e as conseqüentes competências gerenciais a serem entregues na Instituição são percebidas pelos participantes como fatores diretamente associados à origem pública do evento, em comparação com outras instituições financeiras com as quais competem no mercado de negócios. E, na medida em que essa nova combinação de recursos acionados consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

4.2.3 Competências Gerenciais avaliadas X Competências Gerenciais Fundamentais

Conforme apresentado no referencial teórico, a noção de competências surge como diretriz de ações e referência dentro das organizações (FERRAN, 2010). A Instituição estudada definiu um Modelo de Competências Fundamentais para os gestores que revelam estratégias e valores da empresa, já apresentadas no Quadro 2. As Competências Gerenciais Fundamentais norteiam o desempenho esperado de todos os gestores no trabalho da Instituição Financeira Pública, por meio de seis fatores. Na entrevista se buscou compreender a relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas pela Escala utilizada na presente pesquisa e as Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada. A frequência de respostas dos gestores quanto a esta relação se apresentou da seguinte forma:

- **Lidera pelo exemplo:** Competência relacionada ao Comportamento Organizacional (G1, G2, G3, G4, G6 e G7) e Clientes (G2, G3, G4 e G6);
- **Domina seus assuntos:** Competência relacionada a Processos Internos (G2, G3, G4, G5, G6), a Estratégias e Operações (G1, G2, G4 e G7), e a Resultado (G2, G3 e G4);
- **Desenvolve a si mesmo e a equipe:** Competência Relacionada ao Comportamento Organizacional (G2, G3, G4, G5, G6 e G7), a Processos Internos (G2, G3, G4), a Estratégias e Operações (G2, G4 e G7) e a Sociedade (G2, G4 e G6);
- **Atua como “dono” da empresa:** Competência relacionada ao Resultado Econômico (G1, G2, G3, G4, G5, G6), a Processos Internos (G2, G3, G4), a Estratégias e Operações (G3, G4 e G6) e a Sociedade (G3, G4 e G7);
- **Foca o cliente:** Competência relacionada a Clientes (G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7) e ao Comportamento Organizacional (G1, G2, G3, G4, G6 e G7);
- **Incentiva e pratica a inovação:** Competência relacionada a Processos Internos (G2, G3, G4, G5 e G6) e ao Resultado Econômico (G4, G6 e G7).

Na percepção dos gestores, fica evidente que as competências associadas ao desenvolvimento das equipes e de relacionamento ao cliente são as que eles mais tomam para si, enquanto função de liderança esperada pela instituição. E, como era de se esperar, se associam ao Foco no cliente e ao Desenvolvimento de si mesmo e de seus colaboradores. Ser líder parece significar a mobilização das entregas por meio das equipes e da relação com os

clientes. Nota-se que esse tipo de percepção parece estar relacionado à descrição de três das seis competências validadas pela empresa como fundamentais.

Por outro lado, destaca-se que as competências da empresa relacionadas ao Domínio dos assuntos, a Atuação como 'dono' da empresa e ao Incentivo e prática da inovação são percebidas pelos gestores como associadas aos fatores de manejo bem sucedido dos processos internos e de obtenção de resultado econômico. O que parece denotar que são práticas consideradas fundamentais para o trabalho realizado diariamente pelos gestores e suas equipes.

Finalmente, o fator Estratégia e Operações foi associado às competências de Domínio dos assuntos e de Atuar como 'dono' da empresa. O que sinaliza que as entregas nessa área são entendidas pelos gestores como um modo de atuação especializado, centrado na mobilização para obter resultados de negócios. E o fator Sociedade foi relacionado às competências de Desenvolvimento de si mesmo e da equipe e de Atuar como 'dono' da empresa, indicando que a responsabilidade é entendida como um papel de todos na instituição, que deve ser promovido na empresa de forma colaborativa.

5. Discussão

A análise dos dados obtidos por meio da avaliação de competências gerenciais da escala aplicada e das entrevistas realizadas com os gestores permitiu mapear a percepção dos gestores em relação às competências gerenciais observadas na prática. A percepção das competências gerenciais, por sua vez, possibilitou a interpretação destas em relação às competências fundamentais desejadas pela Instituição. A seguir, serão destacados três aspectos centrais desta associação.

O primeiro aspecto que se ressalta nos dados se refere aos dois fatores mensurados na Escala de Competências Gerenciais que foram assinalados pelos gestores como relevantes e centrais para sua prática profissional na instituição. O primeiro deles, Comportamento Organizacional, é entendido como a contribuição do gestor para o desenvolvimento profissional de sua equipe em um clima agradável de trabalho. O segundo, Relacionamento com Clientes, é voltado para qualidade, transparência e satisfação destes. Ambos são considerados essenciais para o desempenho bem sucedido como gestor desta Unidade. Esse aspecto pode ser observado de modo convergente nas entrevistas. Ao definirem a noção de competências gerenciais em sua visão, os participantes da pesquisa descreveram o comportamento organizacional como seu diferencial competitivo de mercado. E, somado a isso, posicionaram os clientes como centrais para suas atividades. Além disso, ao serem solicitados para avaliar a relação entre os fatores da Escala aplicada e as Competências Fundamentais da Instituição, fica evidente que os gestores consideram estar atendendo à estratégia organizacional quando lideram de forma bem sucedida sua equipe. Todos esses dados convergem para o entendimento de que as pessoas parecem estar no centro da estratégia de atuação dos gestores nesta instituição, seja em seu papel de funcionários, ou enquanto clientes.

O segundo aspecto a ser destacado decorre deste e refere-se ao modo como as entregas foram identificadas e descritas. A mobilização das capacidades é entendida pelos gestores como um modo de agir associado ao contexto dos desafios organizacionais, caracterizado enquanto uma instituição pública com determinadas especificidades ao cliente cidadão. Foi destacado pelos gestores o fator Processo Internos, que caracteriza o modo de produção e seus mecanismos de controle na Instituição. A excelência reconhecida e legitimada como competente no trabalho se conecta, portanto, a um modo de agir específico e direcionado internamente pela Instituição. A forma pela qual os gestores identificam e descrevem suas

entregas é descrita como uma mobilização de capacidades diferentes, até mesmo não esperadas na organização, que permitem um agir competente na esfera pública em que atuam.

Por outro lado, o fator Processos Internos foi associado às Competências Fundamentais da Instituição de: Domínio dos Assuntos (conhecimento especializado e prático), Desenvolvimento Profissional das Equipes, Atuar como ‘dono’ da Empresa e Incentivar Práticas Colaborativas de Inovação. Através de seus relatos e descrições, observa-se que os gestores avaliam a combinação destas perspectivas organizacionais como condição à mobilização de competências gerenciais capazes de lidar com os desafios práticos e os eventos cotidianos. Interessante notar que, para lidar com os processos internos de forma competente, os gestores identificaram como essenciais em seus relatos o compartilhamento de informações e o fortalecimento das relações de suas equipes entre si e com a Instituição. No centro desse processo os gestores colocam a satisfação dos empregados com seu trabalho, posicionando-os novamente como essenciais para o sucesso organizacional.

Finalmente, o último aspecto a ser discutido se refere ao fator Sociedade, caracterizado como a contribuição do gestor para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental. Conforme já foi destacado, esse fator não é observado como desenvolvido pelos gestores, concordando com os achados de Brandão et al. (2008) em outra instituição financeira federal. Embora considerado importante, esse parece ser um fator pouco valorizado e sem indicação de se caracterizar como uma capacidade legitimada na prática pelas instituições desta natureza. Ainda que esse tipo de conduta organizacional seja vista como uma política positiva, cujas ações teriam aderência à missão institucional de empresas de cunho público, a presente pesquisa não evidencia que este seja um fator desenvolvido de forma consistente na prática gerencial.

6. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo identificar e descrever competências gerenciais percebidas como relevantes para a atuação prática de gestores em uma instituição financeira pública que atende pessoas jurídicas públicas. Utilizando dados coletados através da mensuração de categorias prévias de competências gerenciais (BRANDÃO et al., 2008) e da análise dos significados descritos pelos gestores nas respostas às entrevistas semiestruturadas, foram mapeadas as competências gerenciais percebidas pelos gestores. A principal contribuição desta pesquisa é apresentar evidências sobre a dinâmica do processo de mobilização de capacidades em forma de entregas e de competências gerenciais específicas percebidas como relevantes para os desafios enfrentados na prática.

Os achados identificaram dois fatores centrais para a prática gerencial dos participantes da pesquisa: o foco de liderança no desenvolvimento de suas equipes de trabalho e sua função de promover um relacionamento produtivo com os clientes. Além disso, foi possível identificar o contexto caracterizado como evento desafiador para os gestores mobilizarem suas competências. Neste caso moldado pela caracterização institucional na área pública que foi identificada e descrita, especialmente, quanto ao modo de lidar com os processos internos de trabalho (ZARIFIAN, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Os resultados alcançados tornam possível a conclusão de que, no universo de autores pesquisados, se faz presente a afirmação da complexidade do trabalho de um gerente. Observa-se também a relação entre experiência e ação como ponto comum entre as conceituações de competências analisadas como relevantes para sua prática pelos participantes da pesquisa. Dessa forma, sugere-se estudos que aprofundem esse tema no sentido de compreender a dinâmica desse processo no cotidiano gerencial e seus desafios concretos.

No que se refere às Competências Fundamentais elencadas e divulgadas pela Instituição (Quadro 2), chama a atenção que os gestores interpretaram como crucial a mobilização de capacidades relacionadas às pessoas (funcionários e clientes) para que suas ações profissionais sejam legitimadas quanto à agregação de valor pela empresa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). Convém destacar também que a responsabilidade socioambiental, considerada por Brandão et al. (2008) como cerne da missão organizacional de uma instituição pública devido ao seu papel para a Sociedade, não compõem às Competências Fundamentais aos gestores da Instituição. O que demonstra que atualmente a responsabilidade socioambiental não se caracteriza como um evento desafiador ou uma competência reconhecida pela Instituição como estratégica para seus negócios.

Importante ressaltar que esta pesquisa apresenta limitações circunscritas a um estudo de caso centrado em uma única unidade de uma Instituição pública federal. Desse modo, talvez as competências gerenciais julgadas como importantes nesta Instituição Financeira, não sejam as mesmas para os gerentes em agências bancárias ou em instituições financeiras de cunho privado, por exemplo. Os resultados, portanto, não são generalizáveis e devem ser analisados com cautela, inclusive em relação às outras unidades da mesma instituição financeira investigada.

Indica-se a condução de novos estudos nessa linha de competências gerenciais que permitam evidenciar não apenas a percepção dos gestores, mas também a competência em ação, no cotidiano de trabalho e desafios da prática. Outras perguntas derivam dessa investigação empírica e indicam caminhos para futuras pesquisas no âmbito organizacional: De que modo as instituições financeiras, enquanto setor produtivo, encorajam e desenvolvem competências gerenciais? É possível identificar algumas competências comuns aos gerentes de alto desempenho em diferentes organizações de trabalho?

Tendo em vista que o presente estudo trata-se de uma pesquisa sobre um conceito amplo e não homogêneo, que está em contínua evidência profissional e acadêmica desde a década de 80, espera-se que este artigo tenha oferecido contribuições teóricas e metodológicas para a compreensão da competência gerencial nas organizações.

Referências Bibliográficas

ANTONELLO, Cláudia S.; PANTOJA, Maria J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: Camões, Marizaura R. S.; Pantoja, Maria J.; Bergue, Sandro T. (Orgs). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-101.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em 16 ago. 2014.

BITENCOURT, Cláudia C.; BARBOSA, Allan C. Q. A Gestão de competências. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 34-54.

BITENCOURT, Claudia C.; AZEVEDO, Débora; FROEHLICH, Cristiane (Orgs.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal (RN), v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

BRANDÃO, Hugo P. et al. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A19.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2014.

BUNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos R.; DA SILVA, Anielson B. Competências Gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9187#self>. Acesso em: 16 maio 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Sobre a CAIXA**. Brasília, 2014a. Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home>. Acesso em: 10 set. 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo de Recursos Humanos 071: Modelo de Competências CAIXA**. 039. ed. Brasília, maio 2014b.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo Organizacional 005: Arquitetura do conglomerado CAIXA**. 090. ed. Brasília, set. 2014c.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRAN, J. E. M. **Noção de competência: revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. p. 11-22.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed., rev. ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MATTOS, Ana Maria et al. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração**: atualizada às normas vigentes até maio de 2013. Biblioteca da Escola de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/11/normas_20131.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

MELLO, Simone P. T.; SILVA, Francielle M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2013, p. 01-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

MORASSUTTI, Alice P. M.; GRISCI, Carmem L. I. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa. **REAd: revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, Edição 26, v. 8, n. 2 (mar./abr. 2002). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/19533>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MOURA, Maria C. C.; BITENCOURT, Cláudia C. Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - eletrônica**, v. 5, n.1, jan./jun., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em 23 ago. 2014.

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

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima et al. Gestão por Competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2010, p. 01-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12384&cod_evento_edicao=53>. Acesso em: 16 ago. 2014.

SILVA, Francielle Molon da. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas:** um estudo de caso na área de gestão de pessoas do Centro Administrativo do Sicredi. 2013. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

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

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

APLICAÇÃO DA PESQUISA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APRESENTADAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Orientações Gerais:

- Todas as respostas têm caráter confidencial e uso restrito a esta pesquisa científica;
- Os participantes não terão seus nomes mencionados.

A) Identificação do Participante

Data:

Cargo:

Sexo:

Idade:

Tempo de Empresa:

Escolaridade:

Tempo que atua como Gestor:

B) Identificação da Pesquisa

Objetivo: A presente pesquisa busca identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público.

Noção de Competência Gerencial: Capacidade do indivíduo em mobilizar capacidades em uma situação específica de trabalho (RUAS, 2001)¹. Segundo esse mesmo autor, a Gestão de Competências nas organizações são uma resposta as mudanças nas relações de trabalho e no mercado: nova forma de pensar e atuar o que se sabe ou conhece diante de situações, de equipes e expectativas organizacionais. Assim, as Competências Gerenciais definem-se em padrões comportamentais do indivíduo (pessoa), que refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (BRANDÃO, 2008)².

¹ RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de Competências Gerencias e Contribuição da Aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

² BRANDÃO, Hugo P. et al. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16.

C) Escala de Competências Gerenciais (autoavaliação)

Abaixo estão listadas **31 itens** apontados como relevantes ao **desempenho dos gestores** de banco público.

Assinale na escala abaixo de cada item o grau (de **1 a 10**) com que identifica nas suas atividades diárias de trabalho as competências listadas. Sendo que **1** equivale a **não apresenta a competência** e **10** equivale a **apresenta plenamente a competência**:

- 1. Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela unidade³.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 2. Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 3. Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 4. Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 5. Aproveita as oportunidades que surgem para a unidade, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 6. Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a unidade.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

- 7. Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.**

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

³ Na Escala aplicada para esta pesquisa o termo original agência foi alterado por unidade para melhor compreensão dos respondentes.

8. Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da unidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

9. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

10. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

11. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

12. Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

13. Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da unidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

14. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

15. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

16. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

17. Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

18. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

19. Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

20. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles .

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

21. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

22. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

23. Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

24. Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

25. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

26. Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

27. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

28. Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

29. Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

30. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na unidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

31. Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

APÊNDICEB: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. O que é competência gerencial para você?
2. Como você acha que as competências gerenciais contribuem ou podem contribuir para o desempenho da Instituição?
3. Com base nas competências listadas e definidas na Escala de Competências Gerenciais que você acaba de responder, qual(is) você considera um diferencial competitivo de mercado?
4. Os itens apresentados na Escala de Competências Gerenciais respondida são agrupados em seis diferentes fatores, conforme apresentado no Quadro 1. Qual(is) desse(s) fator(es) da competência gerencial você acredita que mais apresenta, baseado em um comportamento de entrega e de reconhecimento pela equipe?
5. Como mobiliza (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos, capacidades, estratégias) sua equipe a cumprir metas e desempenhar atividades esperadas pela empresa?
6. Como você vê o papel do gestor hoje nas empresas públicas?
7. A Instituição estudada define 6 competências gerências fundamentais. Como você as relaciona com o grupo de competências avaliadas na escala?