

KATIA REGINA AURICH

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS CHEFES DE
PARQUES NACIONAIS: UMA PROPOSTA A PARTIR DO MODELO DE
CHEETHAM E CHIVERS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro

**VITÓRIA
2017**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

A928
m Aurich, Katia Regina, 1966-
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
AOS CHEFES DE PARQUES NACIONAIS: UMA
PROPOSTA A PARTIR DO MODELO DE CHEETHAM E
CHIVERS / Katia Regina Aurich. - 2017.
151 f. : il.

Orientador: Rubens de Araújo Amaro.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. mapeamento de competências. 2. modelo de Cheetham e
Chivers. 3. parques nacionais. I. Amaro, Rubens de Araújo. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

Quando não souberes para onde ir, olhe para trás e saiba pelo menos de onde vens.

(Provérbio africano)

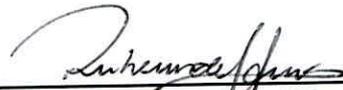
KATIA REGINA AURICH

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS CHEFES
DE PARQUES NACIONAIS: UMA PROPOSTA A PARTIR DO
MODELO DE CHEETHAM E CHIVERS**

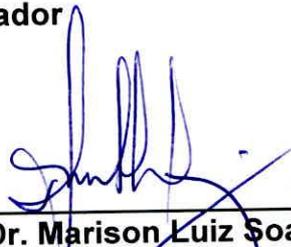
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 22 de dezembro de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador



Prof. Dr. Marison Luiz Soares
Universidade Federal do Espírito Santo



Profª. Drª. Susane Petinelli Souza
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de tudo aos meus pais, Maria da Penha Cunha Aurich e Elimar Antônio Aurich (in memoriam), pelo incentivo aos estudos, ao trabalho e à honestidade, que sempre acreditaram ser a única forma de vencer.

Agradeço em especial ao Professor Rubens de Araújo Amaro, meu orientador, pela capacidade de ensinar, pois seus ensinamentos foram além dos conteúdos acadêmicos. Agradeço por sempre ter me tratado com respeito e igualdade, por oferecer toda aceitação, paciência em todos os momentos e compreensão quando foi mais necessária.

Agradeço aos Professores da banca Marison Soares e Susane Petinelli pelas importantes contribuições.

Agradeço ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade ICMBio, pela oportunidade e apoio para realizar o curso.

E aos colegas Chefes de Parques Nacionais entrevistados agradeço imensamente a disponibilidade de seu tempo e experiência.

A todos os amigos que cruzaram o meu caminho e deixaram um pouco de si, e particularmente aos amigos que contribuíram com sua presença, animação e força.

E, aos que se esforçaram para fazer minha travessia mais difícil, agradeço pela oportunidade de aprender a construir pontes mais fortes e caminhos mais brilhantes.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo geral mapear as competências necessárias para o cargo de chefe de parque nacional, uma das doze categorias de Unidades de Conservação existentes no Brasil, geridas pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. Os parques nacionais são unidades de conservação que tem como objetivo básico a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, recreação em contato com a natureza e turismo ecológico. Por meio de uma metodologia qualitativa com aplicação de entrevistas semiestruturadas e utilizando-se a análise interpretativa a partir da codificação (Gibbs, 2009) foi gerado o produto final, um mapa de competências para a função de chefe de parque nacional que poderá ser aplicado na seleção de servidores para o cargo e ainda para orientar o desenvolvimento de competências, cujo conteúdo o insere na linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

Palavras chave: mapeamento de competências, modelo de Cheetham e Chivers, parques nacionais

ABSTRACT

This research had as general objective to map the necessary competencies for the position of head of national park, one of the twelve categories of Conservation Units existing in Brazil, managed by the Chico Mendes Institute of Biodiversity Conservation – ICMBio. The national parks are conservation units whose basic objective is the preservation of natural ecosystems of great ecological importance and scenic beauty, carrying out scientific research and the development of activities of education and environmental interpretation, recreation in contact with nature and ecological tourism. Through a qualitative methodology with the application of semi structured interviews and using an interpretative analysis from coding (Gibbs, 2009) the final product was generated, a map of competencies for the role of head of national park that could be applied in the selection of servers for the position and also to guide the development of competences, whose content inserts it in the line of research Operations Management in Public sector.

Key words: competences mapping, Cheetham and Chivers model, national parks

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - sistema de códigos para análise dos contextos | 34 |
| Figura 2 - códigos e nomenclatura das categorias definidas para análise de competências..... | 36 |
| Figura 3 - códigos definidos para análise do desenvolvimento de competências..... | 38 |
| Figura 4 - representação de um conceito de competência baseado na teoria do comportamento | 46 |
| Figura 5 - componentes centrais do modelo de Cheetham e Chivers (1998, 2005) . | 52 |
| Figura 6 - integração entre componentes centrais do modelo e metacompetências | 54 |
| Figura 7 - dinâmica dos três tipos de resultados e a percepção dos resultados..... | 55 |
| Figura 8 - modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers. .. | 56 |
| Figura 9: competências necessárias aos chefes de parques nacionais | 94 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|------|
| Quadro 1- matriz de amarração | 1919 |
| Quadro 2 - objetivos estratégicos do ICMBio 2015-2018 | 255 |
| Quadro 3 - perfil dos sujeitos da pesquisa | 29 |
| Quadro 4 - tipologia de competências | 477 |
| Quadro 5 - principais abordagens utilizadas por Cheetham e Chivers..... | 50 |
| Quadro 6 - componentes centrais do modelo e seus subcomponentes | 511 |
| Quadro 7 - resumo do planejamento da revisão sistemática..... | 622 |
| Quadro 8 - critérios de seleção dos artigos | 63 |
| Quadro 9 - artigos selecionados após a aplicação do segundo filtro | 644 |
| Quadro 10 categorias de contexto de trabalho dos chefes de parques nacionais | 68 |
| Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (continua) | 70 |
| Quadro 12: relação de competências citadas pelos entrevistados por tipo de parque | 89 |
| Quadro 13 - competências para o cargo de chefe de parque nacional mapeadas a partir do modelo de Cheetham e Chivers (2005) | 955 |
| Quadro 14 - relação entre competências e objetivos estratégicos do ICMBio | 1033 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADEBIO – Academia da Biodiversidade

BSC - Balanced Scorecard

CBUC - Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação

ICMBio - Instituto Chico Mendes da Biodiversidade

PARNA – Parque Nacional

RESEX – Reserva Extrativista

SISBIO - Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade.

SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação

UC - Unidade de Conservação

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS..... | 5 |
| RESUMO..... | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 8 |
| LISTA DE QUADROS | 9 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 10 |
| SUMÁRIO | 11 |
| 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 13 |
| 1.1. Contexto e problema | 13 |
| 1.2. Objetivos..... | 15 |
| Objetivo Geral:..... | 15 |
| Objetivos Específicos: | 15 |
| 1.3. Justificativa..... | 16 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 18 |
| 2.1. Abordagem e tipo de pesquisa..... | 18 |
| 2.2. Coleta de dados..... | 21 |
| 2.3. Ambiente e sujeitos da pesquisa | 23 |
| 2.4. Tratamento e análise dos dados | 30 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: | 39 |
| 3.1. A Gestão Por Competência: | 39 |
| 3.2. As Concepções de Competência | 40 |
| 3.3. O Modelo de Competência Profissional de Cheetham e Chivers | 49 |
| Histórico e Influências..... | 49 |
| A Composição do Modelo de Cheetham e Chivers | 50 |
| 3.4. Gestão Por Competência no Serviço Público Brasileiro | 57 |
| 3.5. Revisão Sistemática: Mapeamento de Competências Utilizando o Modelo de Cheetham e Chivers | 60 |
| a) Planejamento: | 61 |
| b) Execução:..... | 62 |
| c) Resultados | 64 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 67 |
| 4.1. Objetivo específico: propor um modelo de descrição de competências | 67 |

| | |
|---|------------|
| 4.2. Objetivo específico: mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers | 93 |
| 4.3. Objetivo específico: analisar como as competências mapeadas podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização..... | 102 |
| 4.4. Objetivo específico: analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5707/2006) | 104 |
| 5 DISCUSSÃO..... | 110 |
| 5.1. Objetivo específico: propor um modelo de descrição de competências..... | 110 |
| 5.2. Objetivo específico: mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers | 112 |
| 5.3. Objetivo específico: analisar como as competências mapeadas podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização..... | 115 |
| 5.4. Objetivo específico: analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5707/2006) | 117 |
| 5.5. As competências profissionais e as lógicas institucionais | 118 |
| 6 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES | 123 |
| REFERÊNCIAS | 125 |
| APÊNDICE A - Protocolo de Estudo Baseado em Revisão Sistemática | 133 |
| APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada | 137 |
| APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 139 |
| APÊNDICE D – Lista de Códigos | 141 |
| APÊNDICE E – Proposta de Aplicação | 147 |
| ANEXO 1 - Mapa Estratégico do ICMBio 2015-2018..... | 151 |

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. Contexto e problema

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio é uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério do Meio Ambiente. Foi criado em 28 de agosto de 2007, pela Lei 11.516 e cabe a esse instituto executar, entre outras atribuições, as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC, devendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as Unidades de Conservação instituídas pela União (BRASIL, 2007).

Atualmente, as trezentas e vinte e seis unidades de conservação - UC federais geridas pelo ICMBio estão presentes nos vinte e seis estados da federação e no Distrito Federal. Popularmente conhecidas como parques e reservas, são áreas de rica biodiversidade e beleza cênica, criadas por Decreto presidencial ou Lei e estão divididas em doze categorias, compondo dois grandes grupos (Proteção Integral e de Uso Sustentável), cujos objetivos específicos se diferenciam quanto à forma de proteção e usos permitidos. Entre as doze categorias, no grupo de Unidades de Proteção Integral se encontra a categoria de Parque Nacional (PARNA) que conta atualmente com setenta e três unidades (ICMBio, 2016).

De acordo com a Lei nº 9985 de 18 de julho de 2000 que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC (BRASIL, 2000) a categoria de unidade de conservação (UC) parque nacional tem como objetivo básico “a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, recreação em contato com a natureza e turismo ecológico”.

De acordo com Medeiros e outros (2011), as unidades de conservação (UC) brasileiras têm potencial de retorno financeiro de quase R\$ 6 bilhões ao ano, segundo estudo intitulado Contribuição das Unidades de Conservação para a Economia Nacional. Para estimar o retorno financeiro, a equipe envolvida no projeto considerou os bens e serviços que são ou poderiam ser fornecidos pelas unidades de conservação, como produtos florestais (manejo sustentável),

visitação pública e “aluguel” do estoque anual de carbono não emitido. Segundo os mesmos autores, a estruturação dos Parques Nacionais pode possibilitar um incremento dos benefícios decorrentes do turismo com consequentes benefícios para as economias locais e para atender as necessidades financeiras de manutenção destas áreas, aproveitando uma tendência de aumento na procura por atividades recreativas em ambientes naturais.

Os parques nacionais são a mais popular e antiga categoria de Unidades de Conservação (ICMBio, 2017) e uma gestão de excelência nos Parques Nacionais brasileiros pode impactar positivamente num aumento da popularidade e do apoio da sociedade às unidades de conservação.

As organizações públicas têm se confrontado com uma variedade de mudanças econômicas, tecnológicas, legais e culturais com as quais devem lidar efetivamente para se manterem viáveis. Para Pynes (2008) a chave para essa viabilidade são funcionários capacitados e flexíveis, pois para responderem ao ambiente em constante mudança as instituições têm que integrar as necessidades da gestão de pessoas aos seus planos estratégicos.

Após ter participado de um programa de capacitação de longa duração denominado Ciclo de Gestão Para Resultados em 2014/2015, oferecido pelo ICMBio, e por ter alguma experiência como servidora em um parque nacional, optei por um tema de pesquisa relacionado a gestão de unidades de conservação.

Segundo Araújo (2009), na gestão de unidades de conservação no Brasil, desde o processo de criação até o processo de seleção e indicação das pessoas que constituem a equipe de gestão, a ênfase é dada aos aspectos técnicos (pesquisa, educação ambiental, uso público, fiscalização, prevenção e combate de incêndios). O subsistema social é considerado acessório e parte do pressuposto, equivocadamente, de que a técnica é suficiente para alcançar os objetivos. Entretanto, o mesmo autor afirma que, se o desenvolvimento da liderança e do conhecimento gerencial não for abordado de forma equilibrada, não se conseguirá que as unidades de conservação cumpram seus objetivos de forma adequada. O chefe de uma unidade de conservação precisa se ver e ser visto como um gestor que é

responsável pela combinação de pessoas, recursos e informações para produzir resultados para a sociedade com o mais baixo custo possível.

Percebe-se no ICMBio um enorme manancial de conhecimento em gestão de unidades de conservação, por vezes disperso na experiência dos servidores adquirida na prática do trabalho e não formalizado, além de grande disposição desses mesmos servidores para apresentarem suas experiências e visões em prol de uma busca de conhecimento formal em diversas áreas.

A partir desses questionamentos, que suscitaram a seguinte questão: “quais as competências para cargos de chefia (gestor) de unidade de conservação?”, propôs-se uma pesquisa de aplicação de metodologia para mapeamento de competências que pudesse refletir a complexidade do cargo de chefe de unidade de conservação e que se deu a partir dos pontos de vista de servidores ocupantes desses cargos que adquiriram, principalmente na prática do dia a dia, alguma experiência gerencial.

1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

Mapear as competências necessárias para o cargo de chefe de parque nacional por meio de um modelo holístico.

Objetivos Específicos:

- a) propor um modelo de descrição de competências;
- b) mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers;
- c) analisar como as competências mapeadas podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização;
- d) analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelecida através do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006.

1.3. Justificativa

A partir da experiência dos próprios servidores como chefes de Unidades de Conservação, a intenção da pesquisa foi testar um modelo holístico no Mapeamento de Competência para uma função gerencial de uma das categorias de unidade de conservação geridas pelo ICMBio, e, a partir das visões e contribuições dos próprios chefes com alguma experiência, apresentar a aplicação de um modelo de competência que possa contemplar as complexidades e peculiaridades dessa função, apresentando um conhecimento aplicado que contribua para a melhoria da gestão institucional.

Em razão da necessidade de limitar o escopo do estudo a fim de garantir a sua viabilidade, foi escolhida a categoria de Parques Nacionais para a sua aplicação. A pesquisa teve como objetivo principal mapear competências necessárias ao exercício da função “chefe de parque nacional” e não dos indivíduos ocupantes dos cargos. Dessa forma, o estudo mapeou competências para o cargo de chefe de Parques Nacionais a partir do modelo de competências holístico proposto por Cheetham e Chivers (1996, 1998), modelo que inclui entre as competências as categorias éticas e de metacompetências, essenciais para cargos gerenciais no serviço público.

O mapeamento de competências necessárias aos chefes de Parques Nacionais, trabalho ainda não realizado dentro do Instituto, pode propiciar um suporte que deverá contribuir para a inovação do processo de gestão do ICMBio, agregando conhecimento à sua trajetória na busca da Excelência na gestão de unidades de conservação. A partir da contribuição dessa pesquisa, os resultados poderão servir como ferramenta para orientar tanto a seleção de servidores para o cargo e identificação de necessidades de capacitação, quanto para o desenvolvimento científico e investigativo a respeito do mapeamento de competências aplicado a gestão de unidades de conservação federais. Vale ressaltar que se trata de uma pesquisa com evidente aplicação prática na gestão dos parques nacionais, pois possibilita instituição conhecer as competências para um cargo de gestão de unidade de conservação a partir das contribuições e experiências dos próprios integrantes dos cargos.

Considerando ainda que o sistema de gestão por competências é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto número 5707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), tem-se a importância do tema também em razão do cumprimento da lei, de suas implicações no desenvolvimento profissional dos servidores e na melhoria do desempenho das organizações públicas. Assim, a partir da análise da aplicação do modelo de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a pesquisa proporciona também informações que podem ser utilizadas pelo ICMBio em programas de aprendizagem de competências necessárias aos chefes de parques nacionais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Abordagem e tipo de pesquisa

Para responder a seguinte pergunta de pesquisa: “como mapear as competências para o cargo de chefe de parque nacional” foi utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, definida quanto a sua natureza como uma pesquisa qualitativa básica. A pesquisa qualitativa básica é aquela que “busca descobrir ou compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e pontos de vista das pessoas envolvidas” (MERRIAN, 1998, p. 11, tradução nossa).

Merriam (1998) afirma que a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito “guarda-chuva” que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Creswell (2007) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos.

De acordo com Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo.

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de

conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo. A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa. As reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação e são, portanto, documentadas em diários de pesquisa ou em protocolos de contexto (FLICK, 2009).

Quanto aos procedimentos foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e como parte dessa a revisão sistemática, a pesquisa documental e a pesquisa de campo, por meio de entrevista semiestruturadas.

Em razão da necessidade de limitar o escopo do estudo a fim de garantir a sua viabilidade, a pesquisa ficou circunscrita à categoria de Parques Nacionais para a sua aplicação.

O quadro 1 a seguir (matriz de amarração) sintetiza a relação entre os objetivos da pesquisa, os conceitos e temas abordados no referencial teórico, as questões a serem respondidas e o tipo de coleta/análise de dados utilizados para que os objetivos fossem atingidos. A matriz foi elaborada a partir da adaptação da Matriz de Amarração de Mazzon, apresentado por Telles (2001).

Quadro 1- matriz de amarração (continua)

| Objetivo Específico | Conceitos chave/Referencial Teórico | Questões da Pesquisa | Coleta/Análise dos Dados |
|--|--|--|---|
| Propor um modelo de descrição de competências necessárias ao chefe de parque nacional; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abordagens do conceito de competência ▪ Competência gerencial ▪ Mapeamento de competências | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que abordagem do conceito de competência será adotada? ▪ Como é realizado o mapeamento de competências? ▪ Quais são as particularidades da função gerencial? ▪ Como mapear a competência gerencial? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão bibliográfica |

Quadro 1- matriz de amarração (continuação)

| Objetivo Específico | Conceitos chave/Referencial Teórico | Questões da Pesquisa | Coleta/Análise dos Dados |
|--|--|--|---|
| Mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de competência ▪ Modelo de competência profissional de Cheetham e Chivers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais são as áreas de atuação principais para o chefe nesse parque nacional? ▪ Quais conhecimentos (teóricos, procedimentais, tácitos) são necessários para a atuação de um chefe de parque? ▪ Considera que existem habilidades que necessitou aprender ou aplicar como chefe de parque? ▪ Que comportamentos pessoais e interpessoais você considera importante para um chefe de parque? ▪ Quais os principais dilemas enfrentados pelos chefes de parque em relação a valores e ética? ▪ Você procura analisar sua atuação como chefe de parque e buscar formas de se desenvolver? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista com chefes de parques nacionais ▪ Categorização (Gibbs, 2009) |
| Analisar como as competências mapeadas contribuem para os objetivos estratégicos da organização. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão por competência ▪ Modelo de gestão do ICMBio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as vantagens/importância da gestão por competência? ▪ Qual a relação entre estratégia e competência? ▪ Qual o papel desempenhado pelos chefes de parque nacional na estratégia do ICMBio? ▪ Existe relação entre as competências para o cargo de chefe de parque identificadas e os objetivos estratégicos do ICMBio? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão bibliográfica ▪ Análise documental |

Quadro 1- matriz de amarração (conclusão)

| Objetivo Específico | Conceitos chave/Referencial Teórico | Questões da Pesquisa | Coleta/Análise dos Dados |
|---|--|---|---|
| Analisar a aplicação do modelo de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelecida através do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão por competência no serviço público brasileiro ▪ Marcos legais ▪ Política de desenvolvimento de pessoal (decreto 5707/2006) ▪ Aquisição de competências | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Em alguma situação achou que precisava desenvolver/melhorar determinada característica para atuar melhor na chefia do parque? ▪ Participou de capacitação que considera importante no desenvolvimento de competências para este cargo? ▪ Acha que pode desenvolver competências necessárias a este cargo em algum tipo de programa de capacitação ofertado pelo ICMBio? ▪ Planejou ou planeja desenvolver alguma competência para atuar melhor como chefe de parque? | <p>Revisão bibliográfica</p> <p>Análise documental</p> <p>Entrevista com chefes de parques nacionais</p> <p>Categorização (Gibbs, 2009)</p> |

Fonte: elaborado pela autora, adaptada a partir de Telles (2001)

2.2. Coleta de dados

Para atender ao objetivo principal da pesquisa, o mapeamento de competências, a coleta de dados primários foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com chefes de parques nacionais, gravadas e posteriormente transcritas de maneira fidedigna.

O planejamento e condução das entrevistas foram feitos a partir de algumas diretrizes essenciais abordadas por King (2004). O autor estabelece e discute detalhadamente quatro passos a serem seguidos na construção e uso de entrevistas qualitativas: definição da questão de pesquisa, criação de um guia para a entrevista e recrutamento de participantes e execução, além de abordar questões práticas para a condução das entrevistas.

Foi feita uma aplicação preliminar da metodologia de coleta, com uma entrevista preliminar realizada no Parque Nacional Serra do Cipó, com sede em Santana do

Riacho, Minas Gerais, em 29 de novembro de 2016 partindo-se de um roteiro para entrevista semiestruturada com objetivo de testar se as questões formuladas eram suficientes para levar a elaboração do mapa de competências e para permitir ao pesquisador uma experiência com a técnica da entrevista semiestruturada.

Essa etapa se mostrou essencial para se efetuar as revisões necessárias à obtenção dos dados. Na entrevista exploratória observou-se que as perguntas se mostraram muito genéricas em relação às competências necessárias aos chefes de parque nacional, levando a uma dispersão na resposta do entrevistado. As perguntas foram reavaliadas e optou-se por inserir, antes das perguntas sobre competências, perguntas mais especificamente relacionadas aos contextos de trabalho dos entrevistados, o que deu origem ao roteiro final de entrevista apresentado no APÊNDICE B.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de março e abril de 2017. Os entrevistados foram contatados inicialmente por telefone, e após o aceite para participação na pesquisa foi enviada mensagem eletrônica contendo um resumo da pesquisa, com seus objetivos e explicação quanto ao método de coleta, e envio do Termo de Consentimento para leitura prévia. A maioria das entrevistas se deu no local de trabalho dos entrevistados. Alguns foram entrevistados em locais de mais fácil acesso para o entrevistador e para o entrevistado, sugeridos pelos entrevistados. Ao realizar o agendamento do encontro com os participantes da pesquisa e antes do início das entrevistas, foram-lhes asseguradas informações principalmente sobre o objetivo do trabalho, a confidencialidade das entrevistas e o produto principal esperado, ou seja, o mapa de competências necessárias ao chefe de parque nacional. Foi esclarecido que não haveria controle do tempo para a entrevista, e que o entrevistado poderia levar o tempo que julgasse necessário para as respostas. As entrevistas duraram de 50 a 90 minutos.

O fato da pesquisadora trabalhar na mesma instituição em que atuam os entrevistados mostrou ser um facilitador tanto em relação ao acesso aos entrevistados, embora não conhecesse pessoalmente todos eles, quanto a fluidez das entrevistas, já que muitos termos relacionados a área de atuação (locais, pessoas, documentos) foram utilizados durante as entrevistas sem que fossem necessárias explicações sobre os mesmos.

Resumidamente, os temas abordados nas entrevistas versaram sobre: a) tempo de serviço no cargo, e formação compondo um perfil geral do entrevistado, b) atribuições atuais, ou principais demandas ou linhas de atuação no cargo, possibilitando a definição de contextos de trabalho c) competências primordiais ao trabalho executado como chefe de parque em cada contexto c) experiências no desenvolvimento das competências para o cargo de chefe de parque nacional.

De acordo com o modelo de Cheetham e Chivers (1996, 2005), os componentes “ambiente”, “personalidade” e “motivação” também interferem na expressão das competências profissionais, mas não foram considerados nessa pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos por meio de material bibliográfico e no sítio eletrônico do ICMBio na internet.

2.3. Ambiente e sujeitos da pesquisa

O ambiente de pesquisa foi o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, autarquia federal responsável pela gestão das unidades de conservação federais no Brasil.

O Instituto Chico Mendes tem sede nacional em Brasília, Distrito Federal, e possui em sua estrutura organizacional (ICMBio, 2017):

- um órgão colegiado - Comitê Gestor;
- órgão de apoio direto ao presidente – Gabinete;
- órgãos seccionais (Procuradoria Federal Especializada e Diretoria de Planejamento, Administração e Logística e Auditoria Interna);
- órgãos específicos singulares - Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação, Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial e Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade;
- unidades descentralizadas, formadas pelas Coordenações Regionais, Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação, pela Academia Nacional da Biodiversidade (Acadebio) e pelas unidades de conservação federais (de 12 categorias) espalhados pelo território nacional.

De forma a modernizar a estrutura de Estado para lidar com a gestão da biodiversidade brasileira, logo após a sua criação, o ICMBio iniciou seu planejamento estratégico com o objetivo de implantar modelo de Excelência em Gestão Pública, que é o sistema de gestão de referência para as organizações do setor público brasileiro. Para isso, foi realizada a modelagem institucional, implantando-se a gestão orientada para os resultados, com estrutura de gestão por processos. Atualmente, o ICMBio, já opera mediante os instrumentos de Gestão Estratégica, seguindo a metodologia internacionalmente consolidada de *Balanced Scorecard* (BSC). No modelo de gestão para resultados adotado pelo instituto, o direcionamento estratégico constitui o eixo estruturador da gestão ao estabelecer os resultados que norteiam a atuação institucional. É construído a partir da definição de Diretrizes Estratégicas, constituídas pela Missão, Visão e Objetivos Estratégicos que por sua vez possuem Indicadores e Metas correlacionados. (ICMBio, 2016).

De acordo com ICMBio (2016), periodicamente são atualizados os objetivos estratégicos da instituição, com base na missão, institucional, visão de futuro e aspectos relevantes do ambiente interno e externo, considerando-se ainda as principais demandas da sociedade, do governo e das comunidades interessadas. O conjunto dos objetivos estratégicos, que constituem os resultados prioritários buscados pelo instituto, deve demonstrar a hipótese estratégica escolhida para que a instituição alcance a sua visão de futuro e cumpra sua missão.

Os objetivos estratégicos traçados pelo ICMBio para os anos de 2015 a 2018 são apresentados no quadro 2 a seguir, elaborado a partir de seu mapa estratégico (ANEXO I).

Quadro 2 - objetivos estratégicos do ICMBio 2015-2018

| DIMENSÃO | | OBJETIVOS |
|---------------------------|-----------|--|
| Sociedade e Ambiente | | <p>Contribuir para a conservação das espécies, dos ecossistemas e da diversidade genética</p> <p>Contribuir para a integração e para o fortalecimento do Sistema Nacional de Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o aproveitamento do potencial econômico dos ativos ambientais das Unidades de Conservação</p> <p>Envolver a sociedade na gestão das Unidades de Conservação e na conservação da biodiversidade</p> |
| Beneficiários | | <p>Promover a compreensão do valor dos serviços ambientais prestados</p> <p>Fortalecer a economia das populações tradicionais associadas às Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o uso público nas Unidades de Conservação</p> |
| Processos | | <p>Consolidar uma estratégia territorial de conservação</p> <p>Fortalecer e integrar os instrumentos de gestão</p> <p>Promover o desenvolvimento socioambiental sustentável associado às Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o território nacional protegido por Unidades de Conservação</p> <p>Qualificar o processo de autorização para o licenciamento ambiental</p> <p>Fortalecer a comunicação e a imagem institucional</p> <p>Assegurar a proteção das Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar a consolidação territorial das Unidades de Conservação</p> <p>Reduzir o risco de extinção de espécies</p> |
| Aprendizado e Crescimento | Recursos | <p>Prover e gerenciar de forma eficiente a infraestrutura</p> <p>Ampliar recursos e melhorar a eficiência e transparência nos gastos</p> <p>Modernizar tecnologicamente o Instituto</p> |
| | Pessoas | <p>Estruturar e implementar a gestão do conhecimento</p> <p>Fortalecer a política de gestão de pessoas (qualitativo, quantitativo e mobilidade)</p> |
| | Estrutura | <p>Aprimorar modelo de gestão institucional</p> |

Fonte: elaborado pela autora a partir de ICMBio (2016).

Ferreira (2012), ao tratar do processo de criação e estruturação do ICMBio e suas mudanças, afirma que o Instituto vem se estruturando de maneira a considerar a experiência e contribuição de seus próprios servidores ao estabelecer suas metas, discutindo os indicadores e os resultados. Este processo tem se dado muito no campo do aprendizado e da capacitação e da utilização do capital humano.

Dalmolin e Figueira (2013), ao mapear as competências gerenciais essenciais à gestão por processos do ICMBio, obtiveram como resultado a necessidade de desenvolvimento de onze competências gerenciais essenciais para o cumprimento da missão do instituto: Comunicação, Gestão de Recursos Materiais, Gestão de Projetos, Visão Sistêmica, Negociação, Gestão de Equipes, Conhecimento Técnico, Gestão de Recursos Financeiros e Orçamentários, Gestão de Conhecimento e Informação, Planejamento e Ética. Dentre as competências mapeadas, algumas são similares às encontradas na literatura, enquanto outras competências são específicas ao contexto dessa instituição.

Considerando que o ICMBio está estruturado em processos e macroprocessos visando a integração de temas e equipes de trabalho, Dalmolin e Figueira (2013) consideram que a organização demanda gerentes com um perfil de gestão diferenciado, que sejam capazes de pensar e trabalhar de forma sistêmica, promovendo a integração das equipes.

Não se pode afirmar, no entanto, que esteja estabelecido um modelo de gestão por competências no ICMBio, já que não foi realizado até o momento o mapeamento de competências organizacionais, funcionais e individuais.

Os sujeitos de pesquisa foram definidos por critérios de acessibilidade e conveniência. Foram realizadas entrevistas em unidades de conservação da categoria “parque nacional”, localizadas em ambiente terrestre, ou seja, parques nacionais cujas áreas a serem protegidas (ou a maior parte) se encontram em ambientes terrestres e não marinhos.

A escolha se deu principalmente em função da localização da sede das unidades ou local de trabalho dos chefes, pela maior facilidade de acesso. Foram escolhidas unidades localizadas nas proximidades de algumas capitais dos estados ou de cidades com fácil acesso a partir de Vitória/ES, residência da pesquisadora. Outro

critério utilizado para a escolha foi a possibilidade de realizar mais de uma entrevista a partir do deslocamento para uma mesma cidade.

Os parques selecionados foram divididos em dois grupos: “com visitação” e “sem visitação”. O grupo “com visitação” foi composto por parques nacionais que possuíam no momento da entrevista atividades regulares de recepção de visitantes, sem agendamento prévio, para alguma das atividades de visitação previstas em seus objetivos. Ou seja, o parque deveria estar aberto, sem necessidade de agendamento para a entrada, ainda que não cobre ingressos, não tenha bilheteria ou contratos de concessão. Os parques que não se encaixaram nessa descrição foram definidos como “sem visitação”, mesmo que mantivessem algum acesso a grupos eventuais provenientes de escolas, ou outros, com agendamento. A definição em um dos dois grupos foi feita pela declaração do chefe de parque entrevistado, após esclarecidos os critérios para essa definição no momento do agendamento da entrevista.

O objetivo foi verificar se o contexto de trabalho relacionado à visitação traz algum impacto às atribuições dos chefes, refletindo em competências diferentes.

Dessa forma, foram escolhidos para compor a amostra os chefes de oito (8) parques nacionais (PARNAS), quatro sem visitação e quatro com visitação:

- a) A partir de Curitiba/PR: PARNA do Superagui (sede em Guaraqueçaba/PR – com visitação), PARNA de Saint-Hilaire-Lange (sede em Matinhos/PR – sem visitação), Parque Nacional Guaricana (sede Curitiba/PR – sem visitação);
- b) Em Brasília/DF: PARNA de Brasília (com visitação);
- c) A partir de Porto Seguro/BA - PARNA Histórico do Monte Pascoal (com visitação), PARNA do Pau Brasil (sem visitação), PARNA do Alto Cariri (sem visitação). Todos com sede em Porto Seguro/BA.
- d) No Rio de Janeiro/RJ – PARNA da Tijuca (com visitação)

Os sujeitos de pesquisa foram os chefes dos parques nacionais que no momento da entrevista estivessem no exercício da função, com pelo menos dois anos de experiência como chefe do parque nacional selecionado, ou um ano no parque atual e mais um ano de experiência em qualquer outro cargo de chefia no ICMBio.

Não foram selecionados chefes de parques nacionais nomeados, mas que estivessem afastados da função no momento da entrevista, ou que tivessem retornado para a função há menos de um ano. A escolha pelo tempo mínimo de um ano de experiência do entrevistado na função atual se deu em razão da experiência da pesquisadora ao trabalhar em unidades de conservação, onde observou empiricamente que esse tempo é necessário para se conhecer minimamente os problemas e demandas de trabalho numa unidade de conservação. O perfil dos sujeitos está apresentado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - perfil dos sujeitos da pesquisa

| SUJEITO | GÊNERO | IDADE | FORMAÇÃO ACADÊMICA | FORMAÇÃO COMPLEMENTAR | TEMPO NO CARGO ATUAL | CHEFIA ANTERIOR | NÚMERO DE SUBORDINADOS |
|---------|--------|-------|-----------------------------------|---|----------------------|-----------------|------------------------|
| E 1 | F | 41 | Engenharia Florestal | Mestrado Ecologia e Conservação | 1 ano e 5 meses | 8 anos | 10 |
| E 2 | M | 37 | Agronomia/Bacharel em Informática | Especialização Gestão Ambiental/ Geoprocessamento | 8 anos e meio | 2 anos | 10 |
| E 3 | M | 52 | Medicina Veterinária | Especialização e Mestrado em Gestão Ambiental | 10 anos | 5 anos | 06 |
| E 4 | F | 34 | Agronomia | | 2 anos e 2 meses | 1 ano | 34 |
| E 5 | F | 45 | Ciências Biológicas | | 7 anos | NÃO | 0 |
| E 6 | M | 32 | Ciências Biológicas | | 1 ano e 1 mês | 1 ano | 15 |
| E 7 | M | 42 | Ciências Biológicas | Mestrado em Zoologia Animal | 4 anos e meio | 2 anos e meio | 21 |
| E 8 | M | 40 | Ciências Biológicas | Mestrado em Ecologia | 4 anos e meio | 6 anos e meio | 140 |

Fonte: elaborado pela autora.

Os chefes de parques nacionais entrevistados possuem idade entre 32 e 52 anos. Atuam no cargo pelo menos há um ano (como definido no critério de escolha dos sujeitos da pesquisa), mas, se contado o tempo em algum cargo de chefia anterior a experiência mínima dos sujeitos é de 2 anos e o maior tempo de experiência em cargos de chefia é de 15 anos. Todos são servidores públicos concursados, no cargo de Analista Ambiental. As formações se concentram nas áreas de ciências biológicas, veterinária, agronomia e engenharia florestal.

Os entrevistados estão em situações bem diferentes em relação ao número de subordinados, um com nenhum subordinado e outro com 140 subordinados e o restante com números entre 6 e 34 subordinados. Foram contados como subordinados tantos servidores concursados quanto terceirizados contratados para limpeza, vigilância, entre outros. Em casos particulares em que o chefe do parque também respondia no momento da entrevista pela chefia de outra unidade, o número de subordinados é o total das duas unidades, já que as atividades relacionadas a gestão de pessoas desse entrevistado estavam voltadas para todos os seus subordinados, assim como a mobilização de suas competências.

O número de subordinados também pode variar ao longo do ano. Em unidades que tem brigada contra incêndio contratada, por exemplo, cada esquadrão

composto é por 6 pessoas, permanecendo durante 6 meses por ano (regra válida até a data da entrevista). Algumas unidades contam com mais de um esquadrão. O número apresentado é o número máximo.

A maioria dos entrevistados tem formação em Ciências Biológicas e o restante em Medicina Veterinária, Agronomia e Engenharia Florestal, a metade com mestrado em áreas relacionadas às ciências biológicas e ambientais.

Foi enfatizado a cada entrevistado que não haveria respostas certas ou erradas e que a intenção da pesquisa não seria de avaliar suas competências ou estabelecer qualquer paralelo com o processo de avaliação de competências existente no ICMBio.

Apesar de se tratar de pesquisa com pessoas não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética, conforme Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 que, em seu Art. 1º parágrafo único item VII estabelece que não serão registradas nem avaliadas pelos sistema CNP/CONEP (Comitê de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética na Pesquisa) a “pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”

Para a participação na pesquisa, foi solicitado aos participantes que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

2.4. Tratamento e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas palavra por palavra e os textos transcritos foram importados para o programa MAXQDA versão 12.3.12 (MAXQDA, 2017), utilizado para o restante do processo de análise. Nesse processo, foram também importadas variáveis de caracterização dos sujeitos (como a idade, gênero, nível de titulação acadêmica, especialidades de titulação acadêmica, anos de experiência), além das variáveis “número de subordinados” e parque “com” ou “sem” visitação. As transcrições das entrevistas não foram realizadas pelo pesquisador. Assim, após a inserção dos documentos no programa MAXQDA, todas foram conferidas por meio de pelo menos duas leituras com audição simultânea, fazendo-se as correções necessárias. A audição repetida das

entrevistas se mostrou importante para fixar entonações utilizadas pelos entrevistados e memorizar passagens importantes, o que facilitou posteriormente a codificação e a análise dos trechos codificados.

A análise do conteúdo das entrevistas foi feita por meio do processo de análise textual interpretativa, segundo modelo de categorização de Gibbs (2009). De acordo com o autor, a categorização, organização e análise dos dados são feitas por temas definidos como relevantes pelo pesquisador e consiste em elaborar uma lista de códigos representando temas extraídos dos textos das entrevistas, como no caso deste estudo. O autor esclarece ainda que autores da área de pesquisa qualitativa utilizam vários termos como índice, temas ou categorias para tratar da análise de textos através da codificação. Cada um dos termos reflete um aspecto importante da codificação.

O uso do termo Categorias adotado nessa pesquisa indica que a aplicação dos nomes a passagens do texto não é arbitrária, mas envolve um processo deliberado e refletido de “categorização” dos textos.

De acordo com Gibbs (2009, p. 77)

A codificação envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica, descritiva ou analítica. É uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele. O código é o nome dado para representar as partes do texto que apresentam a mesma ideia.

Os códigos podem emergir do texto analisado ou podem ser definidos *a priori*. As categorias de contexto foram definidas *a priori*, no momento das entrevistas e em conjunto com os entrevistados, as categorias de competências foram definidas *a priori* a partir do modelo de Cheetham e Chivers (1998, 2005) e as categorias da terceira parte da entrevista, que trata de desenvolvimento de competências, foram construídas *a posteriori* a partir das análises. A lista completa de códigos definida para a análise contendo a descrição de todas as categorias se encontra no APÊNDICE D. A numeração foi utilizada para demonstrar a relação hierarquizada entre as categorias.

Após serem criados, os códigos foram sendo apagados, fundidos, divididos, hierarquizados, movimentados conforme a análise progrediu.

De acordo com Gibbs (2009), a codificação é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele. Codificar dessa forma permite duas formas de análise: (a) Acessar o texto codificado com o mesmo nome para combinar passagens que sejam exemplo do mesmo fenômeno, ideia, explicação; (b) A lista de códigos, principalmente se organizada de uma forma hierárquica, pode ser utilizada para examinar outras questões analíticas, como relações entre os códigos e comparações caso a caso.

Análise dos Contextos

Para realizar o mapeamento das competências necessárias aos chefes de parque nacional associadas a um contexto de trabalho, a entrevista compreendeu também perguntas sobre o número de subordinados (o que poderia talvez implicar em contextos mais ou menos complexos em relação a gestão de pessoas, por exemplo) e sobre as principais linhas de atuação ou demandas a serem atendidas na unidade que o entrevistado chefia.

Após serem solicitados a fazer uma descrição das suas principais linhas de atuação (demandas de trabalho), e sobre a forma como as agrupavam na gestão (por área temática, macroprocesso, ou outra forma pessoal de organização utilizada), essas linhas de atuação eram anotadas. Finalizada a resposta, a entrevistadora repassava a lista das linhas de atuação apontadas, verificando se o entrevistado estava de acordo com o agrupamento anotado.

No momento seguinte da entrevista, essas linhas de atuação definidas e acordadas com o entrevistado eram percorridas uma a uma, e dentro de cada linha de atuação o entrevistado apontava as competências principais (cognitivas, funcionais e comportamentais) que ele considera importantes dentro de cada linha de atuação, agora chamadas de contextos do trabalho.

Assim, já durante as entrevistas foi realizada uma pré-categorização dos contextos de trabalho, a partir dos quais foram buscadas junto aos entrevistados as competências que, em seu entendimento, esses contextos exigem.

Essa ordem dos assuntos tratados nas entrevistas, comparando-se à pouca experiência da pesquisadora, parece ter proporcionado uma relação mais direta

entre a mobilização das competências em relação às necessidades do contexto fazendo com que as entrevistas fluíssem de maneira mais objetiva. Embora a maioria dos entrevistados não tenha mostrado familiaridade com os diferentes componentes do modelo, por vezes descrevendo competências comportamentais em resposta a conhecimentos, por exemplo, ainda assim, na narrativa das experiências práticas associadas ao contexto de trabalho tratadas as competências acabavam por surgir.

Todas as linhas de atuação (contextos) indicadas por todos os entrevistados no momento das entrevistas geraram 20 pré-categorias de contexto de trabalho.

As pré-categorias de contexto geradas durante as entrevistas foram inseridas no programa MAXQDA e os textos das entrevistas foram codificados, ou seja, os trechos correspondentes às falas dos entrevistados sobre esses contextos foram marcados e associadas a uma categoria. A seguir foi realizada uma nova etapa de análise dessas categorias de contexto, em que essas foram unificadas conforme se observavam nomenclatura repetida para linhas de atuação semelhantes na descrição (por exemplo: “gestão orçamentária” e “busca de recursos financeiros”) ou definidas como subcategorias em novas categorias mais gerais, como “Técnica”, “Política” e “Administrativa” utilizando-se as funcionalidades da janela “Sistema de Códigos” do programa MAXQDA. Optou-se por manter, para as categorias Contexto, a nomenclatura que apareceu mais vezes entre os entrevistados, sem se prender à estrutura organizacional de macroprocessos existente no ICMBio. As categorias de contexto assim definidas estão apresentadas na Figura 01, a seguir:

Figura 1 - sistema de códigos para análise dos contextos



Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se ao longo das entrevistas que o fato de um parque nacional estar sujeito a problemas específicos muito acentuados como incêndios florestais periódicos, invasões para loteamento ou sobreposição com áreas indígenas geram contextos que possivelmente exigem uma mobilização de competências específica por parte dos chefes, inclusive física, e com certeza merecem atenção no caso de se fazer uma identificação de perfil de competências mais específica para determinados contextos, mas como o objetivo é mapear competências necessárias, de forma geral, aos chefes de parque nacional, esses contextos muito específicos não foram categorizados individualmente. Assim, por exemplo, a linha de atuação em “prevenção e combate a incêndios florestais” ficou inserida na subcategoria “proteção”, que inclui também a fiscalização.

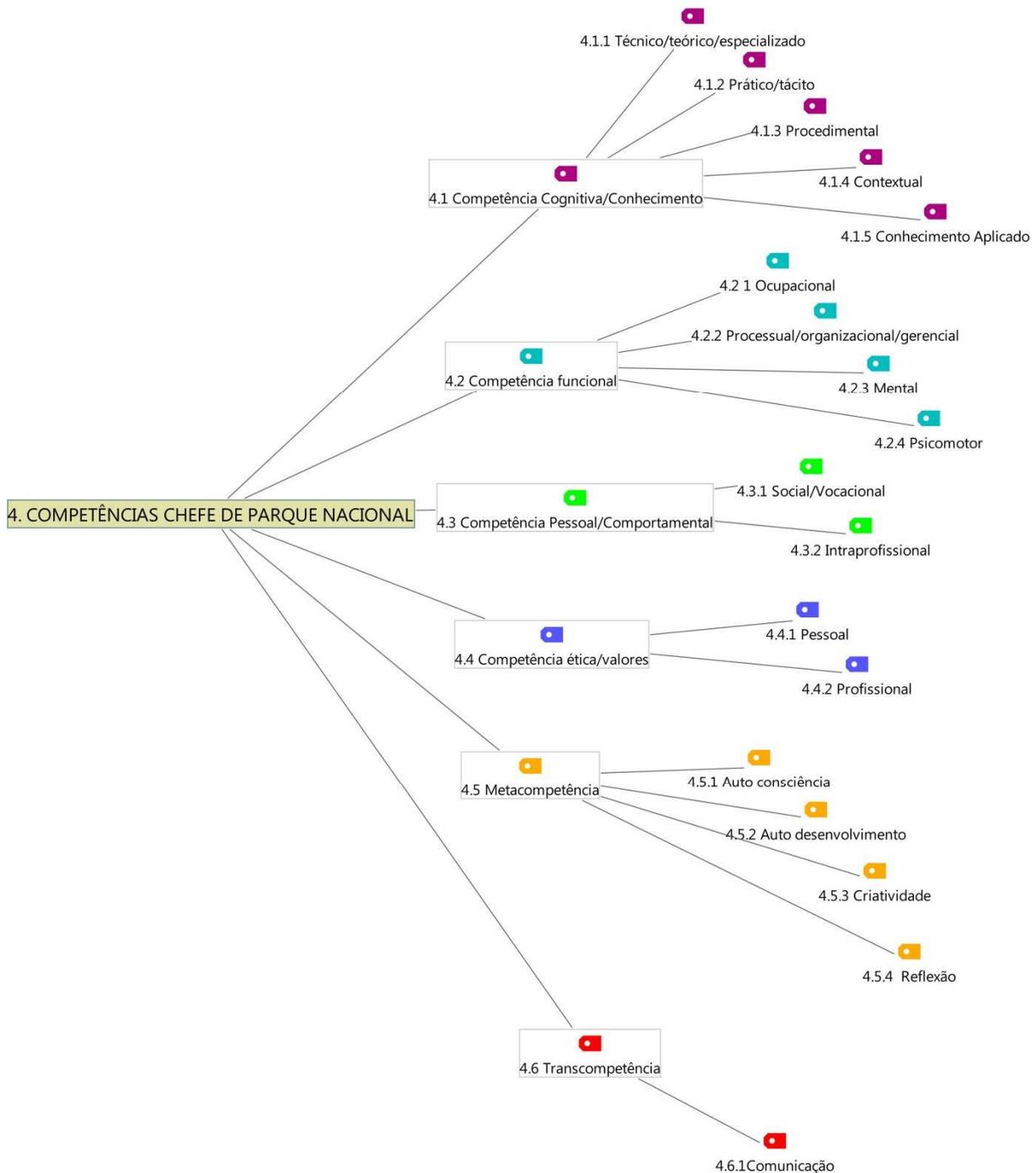
Análise das Competências

A codificação é a maneira como o pesquisador define sobre a que os dados analisados se referem. Requer a identificação e os registros de um ou vários

pedaços de textos como partes que exemplificam a mesma ideia teórica. Posterior ao processo de codificação iniciou-se a etapa da categorização que afasta o pesquisador das descrições, dos termos utilizados pelos entrevistados e passa a um nível mais categórico, analítico e teórico da codificação (GIBBS, 2009).

De posse das pré-categorias obtidas a partir do modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998) foi realizada a leitura e uma codificação inicial das entrevistas, mais descritiva e com textos ou termos mais próximos aos utilizados pelos entrevistados ou até mesmo com partes literais do texto. Os códigos definidos para a análise das competências são apresentados na Figura 2, a seguir, elaborada por meio do programa MAXQDA.

Figura 2 - códigos e nomenclatura das categorias definidas para análise de competências



Fonte: elaborado pela autora

A seguir os segmentos selecionados com um mesmo código foram examinados em conjunto de forma mais analítica, em que foram atribuídos códigos já mais próximos da nomenclatura das competências. Essa etapa de análise conjunta dos segmentos, utilizando-se a funcionalidade do programa MAXQDA denominada “visão geral dos segmentos codificados” foi repetida algumas vezes, segmentos

que não “concordavam” com o conjunto foram transferidos para outra categoria existente ou geraram nova categoria, quando pertinente.

Análise das Competências x Contexto

A fim de analisar a relação entre as competências citadas pelos entrevistados em relação a cada contexto de trabalho descrito pelos mesmos, foi realizada através da funcionalidade do programa MAXQDA denominada “consulta de codificação complexa” o cruzamento entre os códigos para contextos e os códigos para competências, através da função “se dentro de”, que pesquisa seguimentos atribuídos a qualquer um dos códigos listados em A (no caso, Competências) e que estão também envolvidos por um seguimento atribuído ao código selecionado em B (neste caso, Contextos).

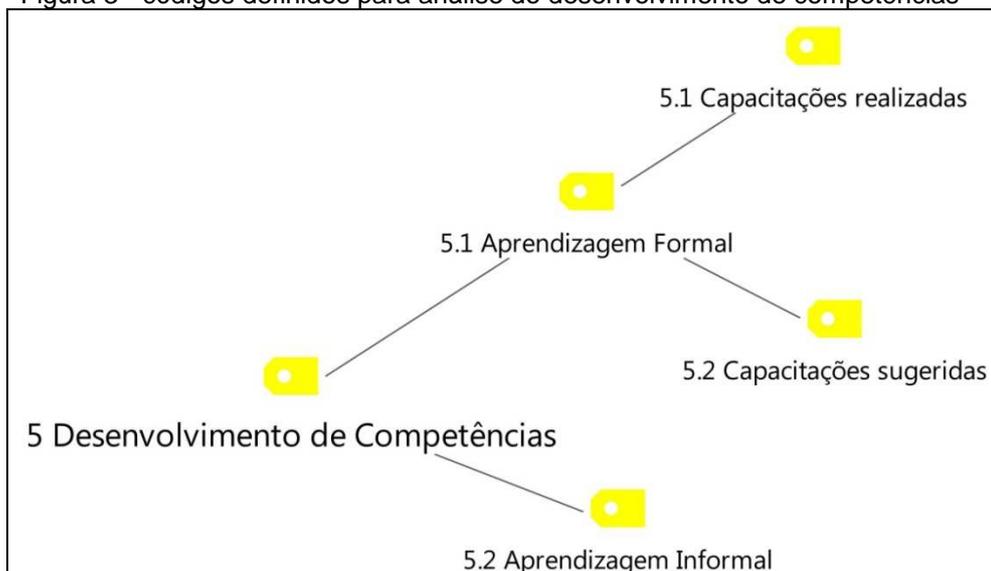
A fim de tentar identificar se situações relacionadas ao número de subordinados poderiam indicar diferença na complexidade dos contextos, levando a nomeação pelos entrevistados de diferentes tipos de competências em relação a gestão de pessoas, foram analisadas as competências diretamente relacionadas a esse contexto (gestão de pessoas) identificadas por cada entrevistado. Para comparação foram escolhidas as competências Conhecimento Teórico em Gestão de Pessoas, Competência Funcional Ocupacional Capacidade Diretiva e Competência Funcional organizacional Delegação.

Em relação aos grupos de parque “com visitação” e “sem visitação”, a análise foi realizada através da funcionalidade “Tabela de Referência Cruzada” do programa MAXQDA a comparação entre todas as competências citadas em cada grupo. Para comparação, não foram consideradas as contagens de segmentos codificados em cada grupo, mas somente a menção ou não a cada competência.

Desenvolvimento de Competências

As categorias definidas *a posteriori* a partir da análise dos trechos das entrevistas que tratam de desenvolvimento de competências estão apresentadas na Figura 3 a seguir, e a descrição detalhada de cada categoria se encontra no APÊNDICE E.

Figura 3 - códigos definidos para análise do desenvolvimento de competências



Fonte: elaborado pela autora

Para garantir o sigilo da fala dos sujeitos da pesquisa, foram atribuídos a cada um deles codinomes somente conhecidos pela pesquisadora, escolhidos aleatoriamente a partir de palavras relacionadas ao tema meio ambiente sem qualquer relação com características do perfil pessoal ou da unidade em que são chefes. Assim, as citações das falas dos entrevistados irão se referir aos sujeitos Coral, Floresta, Riacho, Ararinha, Falésia, Cerrado, Beija-Flor e Fauna.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

3.1. A Gestão Por Competência:

A aplicação do conceito de competência no campo organizacional surge como ferramenta de gestão a partir do discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de recursos humanos aos objetivos organizacionais (BITENCOURT, 2005). De acordo com Ruzzarin e Simionovschi (2016), são as pessoas as viabilizadoras do negócio e da organização e, conseqüentemente, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia da gestão das pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Várias correntes teóricas da administração contribuíram para o estudo da gestão de pessoas. Carbonne e outros (2016) destacam a Teoria da Visão de Recursos da Firma, a Teoria da Competição Baseada em Competências, a Gestão estratégica de RH, a Gestão do Conhecimento, Organização que Aprende e a Gestão de Capital Intelectual. Os mesmos autores afirmam que a Gestão por Competência procura articular um modelo estratégico de gestão de pessoas que leve em consideração todo o avanço incorporado nessas diversas correntes conceituais, nos sistemas de produção e na teoria das organizações.

No modelo de gestão por competências, é dado um enfoque sistêmico e estratégico sobre a organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005) e os esforços são direcionados para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (CARBONE et al., 2006). A organização depende de seus funcionários para gerar resultados e são suas competências que as levam a apresentar tais resultados (CARBONE et al., 2016).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal, e o importante é que a gestão de competências esteja em sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). Tomando como referência a estratégia da organização, a organização direciona suas ações de recrutamento e

seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Para Brandão e Bahry (2005) o modelo de gestão por competências propõe-se fundamentalmente a reduzir ao máximo a lacuna (*gap*) entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. O modelo de gestão por competências contribuiu ainda para tornar mais eficiente a gestão de pessoas na organização, por possibilitar aos gestores o acesso a dados mais objetivos e precisos sobre seus colaboradores, e por permitir que estes percebam claramente em que nível se encontram e como podem se desenvolver dentro da organização (OLIVEIRA, 2010).

Mecanismos e instrumentos utilizados pela Gestão por Competência são, por exemplo, o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as presentes no quadro de pessoal, e o banco de talentos, constituído pelas informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado para planejar a alocação ou realocação de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Um dos primeiros passos para a implantação da gestão de pessoas por competência em uma organização é a realização do mapeamento das competências, que servirá de base para o modelo de gestão e faz parte do mapeamento o levantamento dos atributos de competência, para os cargos da organização (RUZZARIN et al., 2016).

Visando aproximar as competências individuais e as capacidades exigidas pelos cargos deve-se realizar periodicamente o mapeamento de competências individuais e planejar o desenvolvimento dessas competências, pois, a partir da análise desse mapeamento torna-se possível, por exemplo, a alocação e movimentação interna de pessoas (CARBONE et al., 2009).

3.2. As Concepções de Competência

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque nos debates sobre excelência organizacional. Diferentes conceitos, dimensões, usos e

aplicações tem marcado sua apropriação tanto nas empresas quanto no mundo acadêmico. O conceito é ao mesmo tempo um dos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração moderna e, por isso, ao se optar por um modelo baseado nesse conceito, as organizações devem definir claramente qual será a abordagem a ser adotada, alinhando essa abordagem a sua realidade (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2016).

A organização do modo de produção foi orientada por diferentes paradigmas ao longo da história da administração. Conseqüentemente, a compreensão do fenômeno de competência no trabalho foi se modificando à medida que a visão dos “recursos humanos” foram sofrendo modificações nos últimos cem anos (CARBONNE et al., 2016).

Robert White, em 1959, foi o primeiro a usar o termo “competência” para descrever características de personalidade e habilidades necessárias para desempenho superior (ASUMENG, 2014; SKORKOVA, 2016). Mas o início de registros mais significativos sobre o tema competências como orientação para a gestão de pessoas remonta à década de 1970 com a publicação nos Estados Unidos por McClelland (1973) do artigo “Testing for Competence rather than Intelligence” (SKORKOVÁ, 2016; BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013; MUNCK et al., 2011). No artigo, o autor propõe o uso de teste de competência em vez de testes de inteligência para processos seletivos. Com este artigo surge o CHA – ou o entendimento de que a competência envolvia um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

O trabalho de McClelland foi provocativo, pois afirmava que as competências pessoais são mais importantes para predizer um sucesso no trabalho do que os tradicionais testes psicométricos, de inteligência (QI) e de aptidão (SKORKOVÁ, 2016) e estabeleceu um dos marcos do início dos debates sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY; FLEURY, 2001; CARBONE et al., 2016).

Outro expoente na estruturação do conceito é o também americano Boyatzis, que em 1982 recuperou estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de 21 atributos e traços que, segundo ele, proporcionariam um

desempenho superior, construindo um perfil do gestor ideal (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013). Em seu trabalho, o autor já demonstrava preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere e, a partir da caracterização da demanda de determinado cargo na organização, procurou fixar ações ou comportamentos efetivos esperados (DUTRA et al., 2008).

O modelo de trabalho taylorista predominante até então exigia do trabalhador um cumprimento rigoroso de padrões e procedimentos prescritos para atingir a eficiência na produção. A revolução da tecnologia da informação, as mudanças profundas nas estratégias e nos modelos organizacionais e uma nova economia onde o conhecimento, propulsor das inovações, passa a ocupar um lugar central marcaram as décadas de 1980 e 1990. É nesse contexto das transformações econômicas, sociais e organizacionais que o conceito da qualificação começa a perder espaço para o de competências, impulsionado pela necessidade de um “novo trabalhador” com conhecimentos diversos para a solução dos problemas organizacionais (AMARO, 2012).

Assim, o conceito de competência se desenvolveu em vários cenários, diante de diversos aportes históricos numa perspectiva transdisciplinar, flexível e aberta (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2013).

Para Amaro (2012), a definição de competências, sua polissemia, e a maneira como são descritas, metodologia de identificação, dependem do enfoque dado pela área de conhecimento que deu origem ou que fez uso do termo. Com as transformações no contexto organizacional, o conceito de qualificação no trabalho foi sendo gradualmente substituído pela noção de competências, que seguiu trilhas diferentes, conforme as respostas buscadas às transformações fossem dadas sob um enfoque sociológico, psicológico ou ocupacional. O autor apresenta então três abordagens para o conceito de competência a partir desses enfoques:

a) sob o enfoque da sociologia do trabalho:

A capacidade do trabalhador de lidar com as novas situações de trabalho passa a ser expressa não apenas pelo seu saber legitimado por diplomas e certificados. A

competência se constitui em ação, não em uma condição *a priori* ou um conjunto de atributos genéricos presentes no indivíduo que antecedem a ação. É o saber o *savoir-faire* (saber fazer) diante das transformações socioeconômicas e do mundo do trabalho. A competência passa a ser definida não mais a partir do posto de trabalho, à semelhança da qualificação, mas tomando como ponto de partida uma categoria que inclui as diversas nuances do mundo do trabalho: a profissão. Tem em Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) seus principais proponentes.

b) sob o enfoque da psicologia:

Tem origem a partir dos estudos de McClelland (1973), que definiu a competência como uma característica subjacente ao indivíduo que estaria relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Esse autor inicia um debate que vai influenciar uma série de autores americanos, cujo objetivo passou a ser descrever esses atributos e desenvolver modelos que assegurariam um desempenho superior para todos os níveis hierárquicos organizacionais. Entre os principais representantes dessa corrente estão Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Parry (1996). As preocupações centrais desses autores giram em torno de características subjacentes ao indivíduo e que lhe possibilitam um desempenho superior em suas atividades. As competências no trabalho são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser identificadas, descritas, mensuradas e devidamente gerenciadas.

c) sob o enfoque ocupacional:

Surge a partir da reforma da educação e formação profissional no Reino Unido, que adotou um quadro de qualificações baseado em competências posteriormente adotado em outros países da União Europeia. A partir de um sistema nacional de qualificações profissionais, ou NVQs (National Vocational Qualifications) enfatiza-se a competência funcional e a capacidade de realizar um desempenho compatível com os padrões exigidos do emprego, em um contexto de trabalho. A competência, dentro dessa perspectiva, é reconhecida na forma de resultados específicos do trabalho. Os expoentes dessa corrente são os autores Cheetham e Chivers (1996).

De modo geral, prevalecem as abordagens de cunho racionalista representadas pelos modelos desenvolvidos nos Estados Unidos e no Reino Unido, mas essas três diferentes formas de abordar a competência humana no trabalho passaram a influenciar, em diferentes intensidades, os estudos e as práticas sociais e organizacionais em torno do tema competências (AMARO, 2012).

Para Godoy e D'Amelio (2012) a abordagem dos autores ingleses demonstra o valor dos padrões para a definição da competência funcional e sua aplicabilidade no trabalho. E nos autores franceses, evidencia-se o potencial do conceito multidimensional da competência a partir do seu desmembramento em "savoir" (saber), "savoir faire" (saber fazer) e "savoir être" (saber ser).

De acordo com D'Amelio (2007) as definições de competência de alguns autores brasileiros como Dutra (2002), Fleury e Fleury (2001) e Ruas (2001), alinham-se à perspectiva francesa e são, particularmente, inspiradas em Zarifian (2001) e Le Boterf. (2003) consideram a competência no enfoque de mobilização de capacidades, como

[...] o saber (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades) e o saber ser/agir (atitudes) são articulados e aplicados na resolução de problemas ou superação de desafios, diferenciadamente de experiências passadas, conforme as características das novas situações apresentadas" (D'AMELIO, 2007, p. 16).

A partir dos conceitos desenvolvidos pelos autores da corrente francesa, Antonello e Godoy (2011) entendem que a competência retrata a capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e adaptar-se a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas, sendo o indivíduo também responsável pelo desenvolvimento de suas competências (autodesenvolvimento).

De acordo com Carbone e outros (2009), tanto no meio acadêmico como no organizacional brasileiro, a competência tem sido definida como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no ambiente organizacional, que contribui para realização dos objetivos organizacionais e agrega valor à pessoa, adotando-se assim uma proposição que engloba as correntes teóricas americana e francesa.

Guerrero e De Los Ríos (2013) abarcam, de um lado, três dos diversos cenários propostos por Sergio Tobón (2006) como fontes históricas na construção do conceito de competência (das mudanças do mundo laboral, da educação para o trabalho e da psicologia laboral) e, por outro lado, a Andrew Gonczi e James Athanasou (1996) apresentam uma tipificação diferente (competência como lista de tarefas, competências como conjunto de atributos e a competência como relação holística ou integrada), para propor a existência de cinco enfoques (chamados pelos autores de modelos) de competências profissionais.

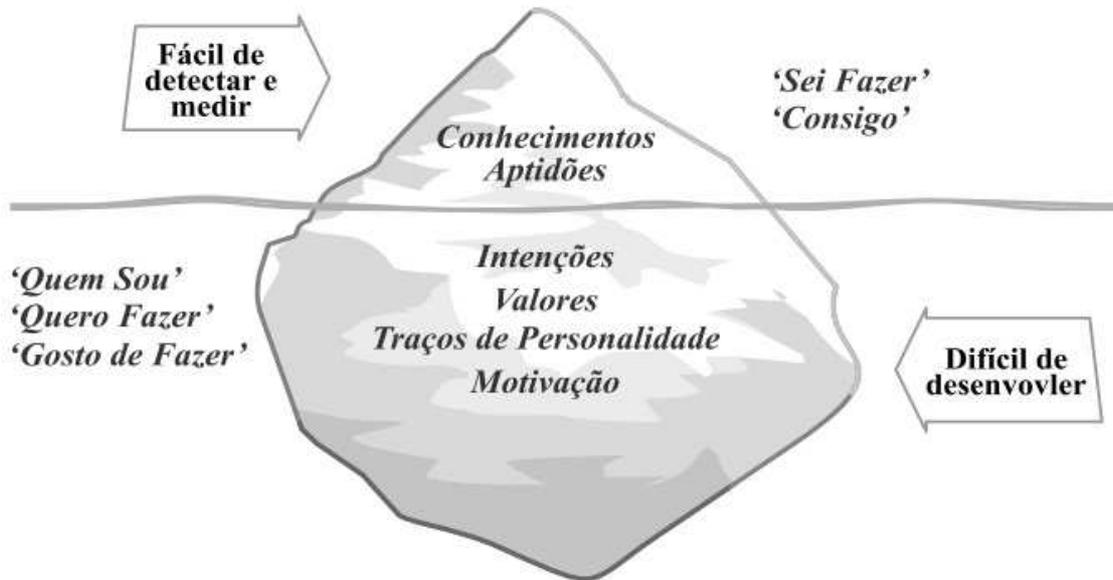
a) enfoque de competências baseado no posto de trabalho

O conceito de competência é formulado sobre a base da definição funcional do posto de trabalho, ao definir adequadamente um posto de trabalho se pode estabelecer as competências necessárias para exercê-lo de maneira eficiente. Originado na administração científica de Taylor e Fayol. Conceito também observado no sistema de codificação e padronização ocupacional do Reino Unido, o NVQ – UK (National Vocational Qualifications).

b) enfoque baseado na teoria do comportamento:

Define a competência como um aspecto subjacente, pessoal, genérica e quantificável, como uma realidade psicológica que inclui motivos, habilidades conhecimentos, traços de personalidade. Baseada nos trabalhos pioneiros de David McClelland. A partir desse autor o conceito de competência incluiu aspectos da psicologia individual que influenciam na vida laboral e são observáveis através de comportamentos. A principal característica do enfoque é que as competências são mensuráveis e suscetíveis a melhorias. Desenvolvida nos Estados Unidos. O modelo do iceberg de Spencer e Spencer (1993) apresentado na Figura 4, a seguir, representa bem esse conceito.

Figura 4 - representação de um conceito de competência baseado na teoria do comportamento



Fonte: Ferreira, S.B.D. (2012) adaptado a partir de Spencer e Spencer (1993).

c) enfoque baseado na estratégia empresarial:

Define a competência como uma realidade que permite direcionar os esforços da organização numa rota determinada, e que, portanto, requer certas habilidades de seus funcionários. Se inicia na era pós-industrial e da sociedade do conhecimento onde entra em evidência o conceito de competências essenciais (core competências) estabelecido a partir de Prahalad e Hamel (1990) como novo elemento estratégico. Desenvolvimento no Japão e Estados Unidos.

d) enfoque cognitivo e de motivação

Vem acrescentar a importância de se considerar aspectos como a reflexão sobre o contexto e posto de trabalho, motivos internos, cultura, valores e aspectos éticos e de comportamento no desenvolvimento das competências. Voltado para a aprendizagem de competências, baseado nos estudos de Nicolay Foss, na taxonomia de N. Bloom, na obra de Piaget e de Vygotski para identificar competências e seus indicadores. Desenvolvido pelas escolas americanas e europeias.

e) enfoque holístico

Define um conjunto de aspectos pessoais subjacentes como comunicação, autodesenvolvimento, criatividade e análise e solução de problemas, que são denominadas metacompetências, necessárias para o desenvolvimento das competências cognitivas, funcionais, comportamentais e de valores que, em conjunto, determinam a competência profissional. Proposto por Cheetham e Chivers (1998). Desenvolveu-se no Reino Unido e Estados Unidos.

Apesar do grande número de conceitos e interpretações da noção de competência a maioria dos autores destaca a existência das duas grandes correntes teóricas na base da formação dos conceitos utilizados atualmente: a americana e a francesa.

A abordagem conceitual mais estudada e há mais tempo é a da competência individual, mas a noção de competência pode ser abordada em diferentes categorias. Carbone e outros (2016) apresenta uma tipologia das competências onde estabeleceu categorias de competências quanto ao nível organizacional, relevância, amplitude da população, papel organizacional e natureza do desempenho individual. Essas categorias e suas definições são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - tipologia de competências (continua)

| TIPOLOGIA | CATEGORIAS | DEFINIÇÃO |
|------------------|---|---|
| Nível | Individual | Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo |
| | Profissional | Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de cargos, funções, papéis ou espaços ocupacionais. |
| | Equipe | Conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de tarefas da equipe, oriundos de competências individuais e de articulações coletivas, que produzem benefício pela sinergia e pelo compartilhamento. |
| | Organizacional Essencial (core competences) | Conjunto de estratégias, procedimentos, normas e tecnologias que catalisam a energia produtiva dos funcionários, que possibilitam satisfazer expectativas de clientes ou usuários, e manter a sustentabilidade da organização. |
| | Organizacional Básica | São necessárias aos funcionamentos da organização. Podem ser comuns ou transversais a várias organizações, na medida em que são competências do domínio social. |

Quadro 4 - Tipologia de Competências (conclusão)

| TIPOLOGIA | CATEGORIAS | DEFINIÇÃO |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| Relevância | Emergente | Competências a serem enfatizadas na organização, em função de uma nova orientação estratégica, do desenvolvimento tecnológico ou de mudanças na natureza do trabalho. |
| | Declinante | Competências que se constituíram parte importante da organização num passado recente, mas se tornarão cada vez menos importantes devido a mudanças na estratégia organizacional, na natureza do trabalho ou na tecnologia vigente. |
| | Estável (ou fundamental) | Competências necessárias para o funcionamento da organização, que tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo. |
| | Transitória | Competências importantes apenas em momentos de crise ou de mudança, que podem ser essenciais em situações críticas e de transição sem estar diretamente relacionadas ao negócio da organização. |
| Amplitude da População | Genéricas | Descrevem comportamentos desejados em diferentes ocupações, representam requisitos comuns ou atributos básicos para a ocupação de diferentes cargos em uma organização. |
| | Específicas | Indicam certo grau de especialização próprio de um papel ocupacional, linguagem específica ou função produtiva. |
| Papel Organizacional | Gerenciais | Comportamentos esperados dos profissionais que exercem função de supervisão, coordenação ou liderança. |
| | Não gerenciais | Comportamentos relevantes em profissionais que desempenhem atividades de caráter técnico, de assessoramento ou operacional, sem exercício formal da liderança. |
| Natureza do Desempenho Individual | Universais (ou estratégicas) | Indicam elementos comuns a todos os funcionários da organização, ancorados e derivados da competência organizacional, resguardando-lhes vinculação com a promoção de vantagem competitiva. |
| | Comportamentais (ou relacionais) | Representam o modelo de comportamento da organização, traduzindo seu sistema de valores em referenciais de comportamento. Tem foco em habilidades relacionais e exigem o controle emocional. Diferenciam, segundo o papel ocupacional, funcionários e gestores. |
| | Técnicas | Associadas ao desempenho de atividades técnicas, de assessoramento ou operacionais. Tem foco cognitivo e operacional, exigindo o controle restrito de conhecimentos. Diferenciam, segundo o papel ocupacional, funcionários e gestores. |

Fonte: Carbone e outros (2016).

Alguns enfoques se mostraram mais fáceis de operacionalizar, enquanto outros, mais abstratos, são de difícil implementação como “modelo de gestão”. É importante compreender as diferentes abordagens e suas implicações para que as organizações possam se posicionar e saber qual o resultado esperado com a implantação de um determinado programa de competências. (BITENCOURT; AZEVEDO; FROELICH, 2013).

3.3.O Modelo de Competência Profissional de Cheetham e Chivers

Histórico e Influências

Os pesquisadores ingleses Graham Cheetham e Geoff Chivers conduziram uma pesquisa entre 1994 e 1999 sobre a natureza da competência profissional e como ela é adquirida, apresentando um novo modelo de competência profissional que se apoiou em diferentes abordagens e teorias, algumas vistas até então como díspares, como a abordagem reflexiva e abordagens baseada em competência. O objetivo da pesquisa foi buscar elementos coerentes dentro das abordagens existentes e uni-las num modelo único e usando uma abordagem holística (CHEETHAM; CHIVERS, 1996).

O modelo apresentado em 1996 teve a versão revisada a partir de consulta a especialistas e foi testado empiricamente numa pesquisa envolvendo 80 profissionais de 20 profissões diferentes (CHEETHAM; CHIVERS, 1998).

As diferentes abordagens em que se basearam os autores entendem a competência por diferentes perspectivas, adotam diferentes modelos de análises ou são baseados em diferentes entendimentos sobre a prática profissional e por isso cada um tende a enfatizar um ou outro aspecto da competência profissional (CHEETHAM; CHIVERS, 2005).

Entre as principais abordagens que embasaram a proposição do modelo, de acordo com Cheetham e Chivers (2005) estão: a abordagem técnico-racional, a abordagem profissional reflexiva, a abordagem de competência funcional e a abordagem de competência pessoal, além dos estudos sobre metacompetências e ética no exercício profissional. Uma descrição de cada abordagem e de seus autores está resumida no quadro 5 apresentado a seguir, elaborado a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005).

Quadro 5 - principais abordagens utilizadas por Cheetham e Chivers.

| ABORDAGEM | DESCRIÇÃO | AUTORES |
|------------------------|--|--|
| Profissional reflexiva | Conceito que influenciou inúmeros trabalhos na área de educação profissional. Enfatiza a importância da reflexão no desenvolvimento das competências e do papel central da prática (conhecimento tácito) no desenvolvimento das competências profissionais, embora não apresente um modelo de competência. | Schön (1983; 1987) |
| Técnico-racional | Abordagem que foi praticamente a norma na maior parte do século vinte. Preconiza que os profissionais atuam aplicando conhecimentos técnicos ou especializados, aprendidos normalmente, ou seja, a prática profissional é vista como a aplicação da teoria | |
| Competência funcional | Prioriza a importância de alcançar determinados resultados e apresentar descrição detalhadas das funções que precisam ser executadas em determinados cargos. Subestimar a importância do conhecimento e das competências pessoais/comportamentais e não inclui uma dimensão ética. | Sistema de padrões de qualificação profissional do Reino Unido - National Vocational Qualifications - NVQs |
| Competência pessoal | O foco é a pessoa, e não a função, onde se identificam atributos que contribuam para um desempenho eficiente. Esses atributos podem incluir comportamentos, motivação e autoimagem. | Boyatzis (1982); Klemp (1980); Klemp e McClelland (1986); Schroder (1989) |
| Metacompetências | Competências genéricas, comuns a várias profissões e que parecem transcender outras competências, possibilitando, por exemplo, introspecção e auto avaliação. Algumas podem ser pré-requisitos necessários para o desenvolvimento de outras competências mais específicas. | Reynolds e Snell (1988); Hall (1986); Fleming (1991); Linstead (1991); Nordghau (1993). |
| Ética profissional | Refere-se à aplicação adequada dos valores no local de trabalho. | Ozar (1993; Eraut, Steadman e outros(1994) |

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005)

A Composição do Modelo de Cheetham e Chivers

Cheetham e Chivers (1998, 2005) apresentaram um modelo de competência profissional cujo núcleo é formado por um conjunto de quatro componentes, denominados de componentes centrais ou nucleares, definidas pelos autores da seguinte forma:

- **Competência cognitiva/ conhecimento:** possuir conhecimentos profissionais apropriados e a habilidade de colocá-los em prática de maneira efetiva.

- Competência funcional - habilidade de desempenhar uma série de tarefas voltadas para a função profissional específica de maneira efetiva para produzir resultados
- Competência pessoal/comportamental - habilidade de adotar comportamentos apropriados observáveis em situações de trabalho.
- Competência Ética/ Valores - possuir valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de realizar julgamentos tomar decisões em situações de trabalho com base nesses valores.

Os quatro componentes centrais são, por sua vez, compostos por subcomponentes, sendo cada um formado por grupos de habilidades e competências de natureza similar, como apresentado no quadro a seguir elaborado a partir de Cheetham e Chivers (1998).

Quadro 6 - componentes centrais do modelo e seus subcomponentes (continua)

| COMPONENTES CENTRAIS | SUBCOMPONENTES |
|---|--|
| Competência Cognitiva/conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico /teórico/ especializado (básico formal de uma ocupação), • Conhecimento prático/tácito (de difícil transmissão, ligado frequentemente ao desempenho de determinadas funções) • Conhecimento Procedimental (rotinas básicas) • Conhecimento Contextual (exemplos: organização, setor, geografia, base de clientes) • Conhecimento Aplicado (conhecimento aplicado a prática profissional, inclui por exemplo habilidades de síntese, transferência e conceituação). |
| Competência Funcional | <ul style="list-style-type: none"> • Ocupacional (funções mais relacionadas a uma função ou ocupação específica) • Processual/Organizacional/Gerencial (de natureza mais genérica onde se incluem as habilidades gerenciais como planejamento, monitoramento, implementação, delegação/avaliação/autogestão e gerenciamento do tempo) • Mental (que envolvam basicamente atividade intelectual gerais ou específicas da função como por exemplo escrita/leitura, numérica, informacional,) • Psicomotor (atividades de natureza física como por exemplo coordenação, destreza manual, habilidade de digitação) |

Quadro 6 - componentes centrais do modelo e seus subcomponentes (conclusão)

| COMPONENTES CENTRAIS | SUBCOMPONENTES |
|---|--|
| Competência Pessoal/Comportamental | <ul style="list-style-type: none"> • Social/Vocacional (características pessoais relacionadas ao desempenho efetivo da função ou da vocação como por exemplo autoconfiança, habilidades interpessoais, empatia, persistência, capacidade de resposta, controle de emoções e do estresse, capacidade de escuta, focado em tarefas, resiliência. • Intra profissional: relacionado a relações dentro do ambiente profissional, como colaboração, trabalho em equipe, sensibilidade aos pares, conformidade com as normas da profissão/função |
| Competência Ética/Valores | <ul style="list-style-type: none"> • Pessoal relacionada a crenças e comportamentos individuais como por exemplo respeito a legalidade, aderência a um código moral ou religioso, sensibilidade a necessidades e valores do outro • Profissional – relacionada a adoção de atitudes profissionais apropriadas, adesão a um código de conduta profissional, auto regulação, sensibilidade ao ambiente, foco no cliente, reconhecimento dos limites da própria competência, dever de se manter atualizado, dever de ajudar a desenvolver recém-chegados à função, capacidade de fazer julgamento em situações profissionais) |

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (2005, p. 96, 111)

O conjunto de componentes centrais, sua integração e seus subcomponentes estão representados na figura 5 apresentada a seguir.

Figura 5 - componentes centrais do modelo de Cheetham e Chivers (1998, 2005)



Fonte: elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005)

Durante a revisão do modelo, em 1998, os autores acrescentaram um subcomponente às Competências Cognitivas denominado Conhecimento

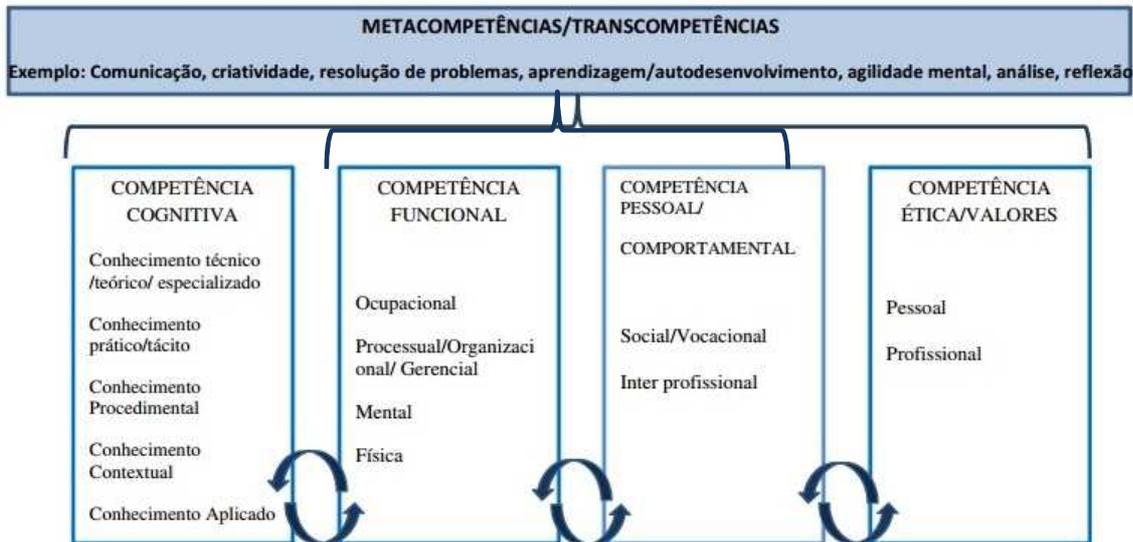
Aplicado, para reforçar a importância de aplicação do conhecimento na prática profissional.

Outros conceitos importantes foram incluídos no modelo de Cheetham e Chivers, (2005, p. 109) o de **metacompetência** definida como “a competência que está além das outras competências, e que possibilita aos indivíduos monitorar e/ou desenvolver outras competências” e de **transcompetência**, “a competência que perpassa outras competências promovendo sua interligação e reforçando-as” (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 p. 109). Embora apareçam juntas no modelo, Cheetham e Chivers, (2005, p. 109) estabelecem uma distinção entre trans e metacompetências relacionada a sua função e ao modo de ação junto a outras competências: as metacompetências permitem ao indivíduo uma visão de fora de sua própria atuação, permitindo analisar, modificar e desenvolver outras competências, enquanto transcompetências perpassam e tem algum impacto em outras competências, podendo mediar sua atuação, mas não são necessariamente relacionadas ao auto desenvolvimento de outras competências. (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 p. 109)

Como exemplos mais gerais de metacompetências são apresentados no modelo a o autodesenvolvimento, criatividade, análise e resolução de problemas (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 p. 109) e, entre as transcompetências, os autores apresentam a agilidade mental e a comunicação (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 p. 109)

São representados na composição do modelo acima dos componentes centrais e em integração dinâmica com estes, como representado na Figura 6, a seguir.

Figura 6 - integração entre componentes centrais do modelo e metacompetências



Fonte: elaborado pela autora, adaptada a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005)

A interação entre as metacompetências e os quatro componentes básicos e seus constituintes e destes entre si estão representados no modelo pelas setas entre os diversos componentes centrais e pelas chaves entre as metacompetências/transcompetências e os componentes centrais. Embora estejam conceitualmente separados no modelo, Cheetham e Chivers (2005) chamam a atenção para o fato de que, na prática, esses componentes e seus constituintes se inter-relacionam em diferentes níveis, e competências de um grupo são mobilizadas para a execução de uma competência de outro grupo, como, por exemplo, a “assertividade” (competência pessoal) necessária para se pro em prática a “delegação” (competência funcional).

O modelo de Cheetham e Chivers (1998, 2005) considera, também, que as metacompetências e transcompetências, juntamente com os quatro componentes centrais (competências cognitiva/conhecimento, funcional, pessoal e ética/valores) e seus respectivos constituintes interagem entre si para produzir os resultados, classificados em dois grupos principais:

Macro resultados: mais amplos, gerais ou de longo prazo. Resultantes da combinação dos quatro componentes centrais reforçados pelas metacompetências/ transcompetências seriam os indicadores finais da competência;

Micro resultados: resultantes das atividades profissionais mais específicas. Seriam indicadores de proficiência em uma única competência, um grupo restrito de habilidades ou a demonstração de um conhecimento.

Os autores reconhecem ainda a possibilidade de resultados parciais: proveniente de uma atividade parcialmente executada.

Para Cheetham e Chivers (2005), qualquer tipo de resultado pode ser observado ou percebido pelo próprio indivíduo e por outros. A auto percepção da competência é auxiliada por terceiros através de “feedback”. A autopercepção dos resultados levaria à reflexão. Assim, o modelo representa a reflexão como um fluxo a partir da autopercepção dos resultados. A figura 7 representa a dimensão dos resultados no modelo de Cheetham e Chivers.

Figura 7 - dinâmica dos três tipos de resultados e a percepção dos resultados

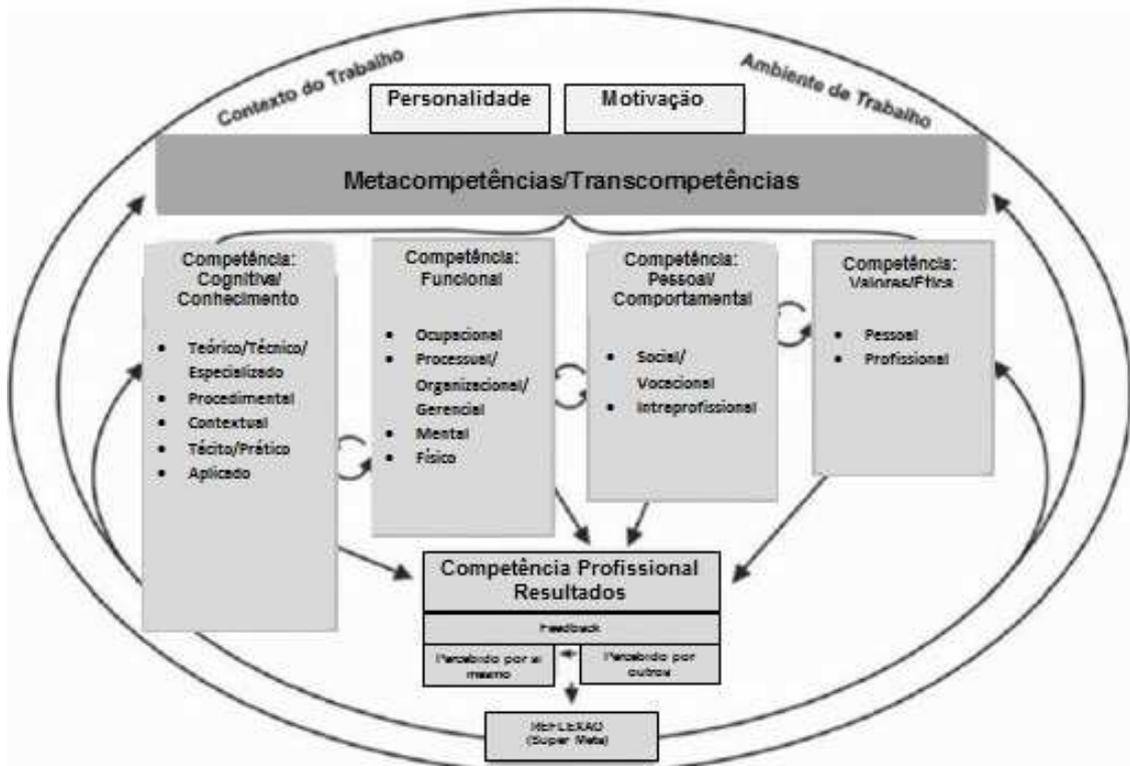


Fonte: elaborado pela autora, adaptada a partir de Cheetham e Chivers (1996, 2005)

Um dos aspectos mais importantes do modelo, apontado por Cheetham e Chivers (1996), se relaciona ao fato de que os resultados das ações cotidianas devem levar o profissional à reflexão, a pensar sobre o processo que o conduziu a esse desempenho e desenhar estratégias de melhoria. A reflexão sobre ações passadas ou em curso podem conduzir a uma mudança de comportamento e, quem sabe, a uma melhoria na competência profissional. Apesar de ser considerada pelos autores também uma metacompetência, “reflexão” aparece no modelo de forma destacada (chamada a “supermetacompetência”) e os resultados

da reflexão são representados como retorno aos componentes centrais e seus constituintes e também às metacompetências, como apresentado na figura 8.

Figura 8 - modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers.



Fonte: elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (2005, p.112)

Outros conceitos importantes por seu impacto na competência profissional inseridos no modelo de Cheetham e Chivers (2005) a partir de sua revisão são:

Contexto de trabalho: a situação particular em que o indivíduo atua profissionalmente. Certos atributos considerados positivos num determinado contexto podem se mostrar fraquezas em outros.

Ambiente de trabalho: formado pelas condições sociais, culturais e físicas que cercam o indivíduo. Os indivíduos interagem de maneira sutil com cada um desses três aspectos e a competência pode ser afetada pela mudança em qualquer deles.

Personalidade: a personalidade pode ir de encontro a algum aspecto da competência, e em alguns casos limitando seu potencial. Embora os autores reconheçam que a longo prazo haveria a possibilidade de que a reflexão levasse também a mudança na personalidade, no modelo, personalidade é um fator

externo a competência, que não faz parte da dinâmica da competência nem pode ser alterada através da reflexão.

Motivação: é apresentada, assim como a personalidade, como um aspecto externo que pode impactar a competência tanto no desempenho quanto nos componentes centrais. Os autores reconhecem a importância da motivação particularmente no desempenho competente e na melhoria do desempenho através da reflexão.

Após a revisão do modelo, em 1998, Cheetham e Chivers propuseram um novo esquema para representá-lo

3.4. Gestão Por Competência no Serviço Público Brasileiro

O mundo vive um ritmo de transformações cada vez mais aceleradas e o setor público não poderia ficar indiferente, tendo passado por diversas mudanças nas últimas décadas; algumas mais ou menos visíveis, de acordo com a realidade de cada país. Mas o Estado possui um papel na dinâmica social que não pode ser esquecido ou diminuído e, independentemente do contexto, seu desafio é atuar para atender às demandas da sociedade (CARVALHO et al., 2009).

De acordo com Rainey (2003), embora a gestão dos órgãos públicos seja influenciada pelo setor privado e tenha em comum com este alguns valores como eficiência, efetividade, oportunidade, é também influenciada por valores que não necessariamente são encontrados no setor privado, ou até mesmo por valores em conflito com os da iniciativa privada, como responder a demandas dos cidadãos, estar aberto a críticas e controle por parte da sociedade, a obrigatoriedade de manter padrões éticos rigorosos e conduzir a gestão pública com justiça, tratamento igualitário, equidade social e imparcialidade.

No setor público, o trabalho é sempre resultado de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas, já que as políticas públicas são sempre motivadas por interesses de grupos e setores. Para atuar de forma consciente em todos os contextos, o servidor público precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender, em última instância, a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor

precisa internalizar valores e a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar (CARVALHO et al., 2009).

Para Oliveira, Santana e Vaz (2010), as competências requeridas à atuação do novo gestor público, além de atributos mais gerais, amplamente observados no setor privado, compreendem, também, especificidades do setor, como o conhecimento da dinâmica e funcionamento da máquina governamental e o domínio de sua legislação.

Schikmann (2010) considera que, como no contexto atual as organizações públicas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos implicando na busca de novas formas de atendê-las, a lógica da gestão de competências pode se enquadrar a essas organizações, já que essas mudanças levam à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações. Existe, no entanto, um grande desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, já que para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, e não as competências para a realização das atividades. Ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso.

Pelo fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo, têm se mantido as incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro. Embora sirvam de inspiração, os resultados do setor privado não podem ser exportados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente (AMARAL, 2008).

Uma vez que os gerentes são os coordenadores de todo processo de mudança que se deseje fazer no serviço público, a inserção da gestão por competências na administração pública federal brasileira tem se dado pelas funções gerenciais (MACIEL; GONÇALVES, 2009).

Bitencourt, Azevedo e Froehelich (2013) afirmam que o modelo de gestão por competências, ao articular a área estratégica e a área de gestão de pessoas,

parece ter se valorizado ainda mais, já que este modelo, além de inserir na organização ações que valorizam e atendem as demandas dos servidores, também acaba por fazer com que os servidores entendam melhor seu papel no contexto da organização.

Pires e outros (2005) consideram o enfoque das competências um instrumento auxiliar para a nomeação de servidores públicos para os cargos e funções e entende que seu uso pode oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções que, apesar de serem de livre nomeação, podem ter seu processo de ocupação aperfeiçoado.

De acordo com Carvalho e outros (2009), a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal a partir da publicação do Decreto no 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Conforme estabelece BRASIL (2006) a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tem como finalidades:

[...] I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - **adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições** (grifo meu), tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O mesmo Decreto conceitua Gestão Por Competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A Portaria nº 208, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de 25 de julho de 2006 (BRASIL, 2006) conceitua os três instrumentos da PNDP definidos pelo Decreto no 5707/2006 (o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação, sistema de gestão por competência). O Sistema de Gestão por Competência é apresentado como “a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da

identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores”.

Para Ayres e Da Silva (2013), o PNDP é claro em relação às políticas e ações que devem ser adotadas, mas, apesar do governo federal perceber as necessidades de adequação da gestão de pessoas à lógica das competências, há uma lacuna de conhecimento sobre como essas devem ser desenvolvidas e incorporadas à atuação cotidiana do serviço público.

A capacitação dos servidores deve ter o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais, constituindo-se num um processo permanente e deliberado de aprendizagem (BRASIL, 2006).

3.5. Revisão Sistemática: Mapeamento de Competências Utilizando o Modelo de Cheetham e Chivers

Durante a pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico observou-se uma quantidade aparentemente maior de publicações fazendo referência ao modelo de competência de Cheetham e Chivers relacionada à aprendizagem de competências, algumas referentes às competências gerenciais e poucas relacionadas ao serviço público. Assim, surgiu a necessidade de sistematizar uma busca por publicações que tratassem especificamente do mapeamento de competências no serviço público a partir do modelo de Cheetham e Chivers por meio de uma revisão sistemática.

Algumas características diferenciam a revisão sistemática de uma revisão convencional de literatura, entre elas, as necessidades de iniciar a revisão sistemática através de um protocolo que identifica a questão pesquisada e os métodos que serão utilizados; de se basear numa estratégia definida de busca que tem como objetivo detectar a maior quantidade possível de literatura relevante para o tema; de documentar toda a estratégia de busca para que os leitores possam ter acesso completo aos documentos pesquisados; e de utilizar critérios rigorosos de inclusão e exclusão ao material pesquisado (KITCHENHAM, 2014).

A revisão sistemática sobre o tema “Aplicação do Modelo Cheetham e Chivers no Mapeamento de Competências Gerenciais no Serviço Público” seguiu as seguintes etapas: planejamento da revisão, execução e publicação dos resultados, de acordo com Kitchenham (2004) que descreve o planejamento da revisão sistemática como uma a fases da revisão que compreende a) a identificação de necessidade de revisão sistemática; b) o desenvolvimento de um protocolo de revisão.

a) Planejamento:

Após a identificação da necessidade da revisão sistemática foi elaborado o protocolo para o estudo, adaptado a partir de Souza (2008) e do planejamento que faz parte da ferramenta computacional de suporte a revisão sistemática StArt (State of the Art through Systematic Review) desenvolvido por Zamboni e outros (2010). O acesso a ferramenta foi feito em <http://lapes.dc.ufscar.br/tools/start_tool> em setembro de 2016.

No protocolo foram definidos os objetivos da pesquisa (Identificar através de revisão sistemática estudos onde o modelo de Cheetham e Chivers tenha sido aplicado no mapeamento de competências gerenciais em organizações públicas), o escopo da pesquisa, bases de busca, bases e métodos de busca, métodos de seleção, critérios de inclusão e exclusão de publicações, procedimento para extração sumarização e análise dos dados.

As bases definidas para as buscas em razão de sua amplitude e da oferta de publicações nas áreas de ciências sociais aplicadas, estudo das organizações administração foram: Science Direct, Scopus, Web of Science, ProQuest, Emerald Insight, Scielo. Foi ainda incluída uma base de trabalhos acadêmicos, a BDTD – Ibct (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). No Quadro 7, é apresentado um resumo do planejamento da revisão.

Quadro 7 - resumo do planejamento da revisão sistemática

| | |
|-----------------------|---|
| Strings | <i>Cheetham and Chivers and managerial and competence and public</i> |
| | <i>Cheetham and Chivers and gerenciais and competências and público</i> |
| | <i>Cheetham and Chivers</i> |
| Localização de string | Título, resumo, palavras-chave ou texto |
| Idiomas | Português e Inglês |
| Período | 1996 a 2016 |
| Bases | Science Direct |
| | Scopus |
| | Web of Science |
| | ProQuest |
| | Emerald Insight |
| | Scielo. |
| | BDTD – Ibct (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). |

Fonte: elaborado pela autora. 2016.

b) Execução:

Foram pesquisados artigos publicados a partir de 1996, ano da publicação do modelo holístico de Cheetham e Chivers, até 2016, em inglês ou português, através das expressões (*Cheetham and Chivers and managerial and competence and public*) e (*Cheetham and Chivers and gerenciais and competências and público*). Para identificar as publicações em potencial, as buscas foram feitas em cada base em qualquer parte dos artigos (título, texto, resumo, palavras-chave, texto). Capítulos de livros, relatórios ou outros tipos de publicação foram excluídos, sendo selecionados apenas artigos de pesquisa de qualquer tipo.

Os artigos foram selecionados de cada base seguindo o Protocolo de Estudo Baseado em Revisão Sistemática (APÊNDICE B), e os resultados foram exportados para a ferramenta computacional StArt após uma primeira seleção ainda nas bases, excluindo-se artigos com títulos obviamente não condizentes com o objetivo da pesquisa.

A busca utilizando as *strings* completas foi realizada em 27 de agosto de 2016 nas bases selecionadas. Quando a pesquisa não retornou resultados, foi efetuada busca somente com as palavras chave “Cheetham e Chivers”. Os resumos dos

artigos resultantes dessa busca foram lidos e foram selecionados artigos com as palavras “Cheetham e Chivers” citados no abstract. Em um caso, os nomes dos autores não foram citados, mas a menção a uma “abordagem holística” (holistic approach) levou a inclusão do artigo de Gajardo e De Los Rios (2012) na seleção inicial. Assim, para ferramenta StArt foram exportados os artigos resultantes da busca pelas strings completas (com exceção daqueles excluídos já a partir do título) mais os artigos resultantes da busca pela *string* “Cheetham and Chivers”, que contivessem os termos no abstract.

Foram localizados 11 (sete) artigos nas bases pesquisadas dentro de um dos critérios iniciais de inclusão: 05 (Science Direct), 01 (Scopus) e 03 (Scielo) 01 (Web of Science), 01 (BDTD – Ibct) e 0 (nenhum) ProQuest e Emerald Insight. O artigo de Farias e outros (2012) apresentou-se nos resultados da base Scopus, Scielo e Science Direct.

Depois de excluídas duas repetições de um artigo mesmo artigo restaram 9 (nove) artigos para a próxima fase, ou seja, a verificação sistemática de todos os critérios de inclusão e exclusão para extração.

Para a seleção dos artigos utilizaram-se os critérios de inclusão (I) e exclusão (E) apresentados no quadro 8.

Quadro 8 - critérios de seleção dos artigos

| CRITÉRIOS DE SELEÇÃO | |
|-----------------------------|--|
| INCLUSÃO | Citar cheetham e chivers no abstract |
| | Utilizar modelo de Cheetham e Chivers |
| | Tratar de competências gerenciais |
| | Mapeamento de competências no serviço público |
| EXCLUSÃO | Tratar de competências não funcionais/gerenciais |
| | Não citar Cheetham e Chivers no abstract |
| | Assuntos não relacionados a mapeamento de competências |
| | Pesquisa anterior a 1996 |
| | Não se tratar de serviço público |

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Os critérios de exclusão e inclusão já inseridos previamente na ferramenta Start foram aplicados sobre os artigos exportados para a ferramenta e a partir da leitura do resumo de cada artigo, cada um foi classificado como aceito ou rejeitado, ou ainda como publicação repetida.

Os artigos que atendessem aos quatro critérios de inclusão (Citar Cheetham e Chivers no abstract, utilizar modelo de Cheetham e Chivers, tratar de mapeamento de competências no serviço público, tratar de competências gerenciais) seriam classificados então como aceitos.

c) Resultados

Os artigos selecionados para a análise dos critérios de inclusão e exclusão e seleção estão apresentados no quadro 9 a seguir:

Quadro 9 - artigos selecionados após a aplicação do segundo filtro (continua)

| AUTOR | TÍTULO | PERIÓDICO | ANO | BASE |
|--|---|--|------|----------------|
| BT IDRIS, N.; HONG, T.S.; MANSOR, N. N. A. | A qualitative inquiry of women managers' competence acquisition | Procedia-Social and Behavioral Sciences | 2012 | SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO O objetivo da pesquisa é compreender a aquisição de competência no trabalho de mulheres gestoras. Pesquisa qualitativa através de entrevistas em profundidade, realizada com mulheres gestoras de três setores, serviço público, empresas privadas e corporações ligadas ao governo (GLCs). Cheetham e Chivers apenas citados | | | |
| DOS SANTOS, P. M.; MANFROI, M. N.; DE PAULA FIGUEIREDO, J.; BRASIL, V. Z.; MARINHO, A. | Formação profissional e percepção de competências de estudantes de Educação Física: uma reflexão a partir da disciplina de esportes de aventura e na natureza. | Journal of Physical Education | 2015 | SCIELO |
| | RESUMO Objetivo da pesquisa é, a partir do modelo de competência profissional proposto por Cheetham e Chivers (1996, 1998), verificar as competências observadas por 46 formandos do curso de Bacharelado em Educação Física de uma universidade pública de Santa Catarina, ao longo do desenvolvimento de uma disciplina centrada na abordagem de esportes de aventura e na natureza. | | | |

Quadro 9 - artigos selecionados após a aplicação do segundo filtro (continuação)

| AUTOR | TÍTULO | PERIÓDICO | ANO | BASE |
|--|---|---|------|---------------------------------------|
| FARIAS, G. O; NASCIMENTO, J. V. D.; Graça, A.; BATISTA, P. M. F. | Competências profissionais em Educação Física: uma abordagem ao longo da carreira docente | Motriz: Revista de Educação Física | 2012 | SCOPUS SCIELO SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO O objetivo do estudo foi verificar as competências profissionais elucidadas na carreira docente de professores de Educação Física escolar. Participaram 64 professores de Educação Física da rede pública municipal de Porto Alegre – RS. Na coleta de dados, utilizou-se um questionário composto por perguntas abertas e fechadas, cujas respostas foram categorizadas a partir do modelo de competência profissional de Cheetham; Chivers (1998), com o emprego do Software Nvivo 7.0. | | | |
| GAJARDO, F. G.; DE LOS RÍOS CARMENADO, I. | Professional certification for school principals: approach of a competence based profile for education quality improvement. | Procedia-Social and Behavioral Sciences | 2012 | SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO Com base em experiências internacionais e revisões de literatura, os autores propõem um modelo baseado em competências que visa definir o perfil profissional para diretores de escola que permita melhorar o desempenho escolar e os resultados educacionais. O modelo proposto, considera uma abordagem holística com 16 competências técnicas, comportamentais e contextuais que são definidas em este documento, definindo as ações esperadas que devem ser realizadas para desenvolver essas habilidades e, portanto, influenciar a gestão escolar e o desempenho. Cheetham e Chivers apenas citados | | | |
| HONG, T. S.; BT IDRIS, N. | “Hit-the-road-running” and Reflect: A Qualitative Study of Women Managers’ Informal Learning Strategies Using Feminist Principles | Procedia-Social and Behavioral Sciences | 2015 | SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO O objetivo do trabalho é relatar um estudo qualitativo com quinze mulheres gerentes da Malásia, que explorou as várias maneiras das mulheres gerentes desenvolveram competências no trabalho através das experiências vividas. Cheetham e Chivers apenas citados (aprendizagem informal) | | | |
| NJOKU, J. C.; VAN DER HEIJDEN, B. IJM; INANGA, E. L. | Fusion of expertise among accounting faculty: towards an expertise model for academia in accounting | Critical Perspectives on Accounting | 2010 | SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO O artigo retrata o desenvolvimento de carreira de professores contabilidade através de um modelo de fusão de expertise, uma vez que nem a experiência acadêmica nem a orientação profissional sozinhas parecem adequadas no desenvolvimento da carreira. | | | |
| SANTORO, S. | Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada. | Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP | 2016 | BDTD |
| | RESUMO Objetivo do trabalho foi identificar estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras públicas e privadas, relacionando tais estratégias com o desenvolvimento de competências gerenciais através de uma pesquisa qualitativa básica. Estudos de Cheetham e Chivers sobre aprendizagem | | | |

Quadro 9 - artigos selecionados após a aplicação do segundo filtro (conclusão)

| AUTOR | TÍTULO | PERIÓDICO | ANO | BASE |
|--|---|---|------|----------------|
| SAVELSBERGH, C.M.J.H.; HAVERMANS, L. A.; STORM, P. | Development paths of project managers: What and how do project managers learn from their experiences? | International Journal of Project Management, | 2016 | SCIENCE DIRECT |
| | RESUMO O estudo identifica o que e como os gerentes de projetos aprendem com as experiências e o que é percebido como o suporte dessa aprendizagem. Usando uma abordagem multimétodo, consistindo em entrevistas em profundidade e uma breve pesquisa de acompanhamento entre 31 gerentes de projeto. Citados estudos de Cheetham e Chivers sobre aprendizagem | | | |
| SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. | O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. | Revista Eletrônica de Administração | 2011 | SCIELO |
| | RESUMO O estudo teve como principal objetivo analisar a experiência de gestores na inclusão de PcDs (pessoa com deficiência) em suas equipes e identificar os processos de aprendizagem decorrentes da experiência da inclusão e as competências desenvolvidas pelos gestores ao tratar com o universo da PcD, adotando-se se o modelo holístico de Cheetham e Chivers (1996, 2005) como referência. | | | |

Fonte: elaborado pela autora.

As buscas nas bases selecionadas e posterior seleção segundo critérios de inclusão e exclusão estabelecidos não resultaram em nenhum artigo que atendesse ao objetivo da pesquisa, ou seja, identificar estudos onde o modelo de Cheetham e Chivers tenha sido aplicado no mapeamento de competências gerenciais em organizações públicas. Mesmo aplicando uma string menos restritiva (*Cheetham and Chivers*) os critérios não foram atendidos. Dos nove artigos resultantes da busca, quatro se utilizam especificamente do modelo de Cheetham e Chivers, mas dois tratam de competências de alunos de graduação, um de competências de professores e uma dissertação de mestrado trata das competências de gerentes de instituição públicas e privadas, mas foca na comparação dos processos de aprendizagem. Portanto, não foram encontrados, dentro dos critérios estabelecidos, artigos que se utilizaram do modelo de Cheetham e Chivers para o mapeamento de competências em instituições públicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Objetivo específico: propor um modelo de descrição de competências

Através de um levantamento bibliográfico foi descrito e proposto para o estudo o Modelo de Competências de Cheetham e Chivers.

Os resultados estão apresentados a partir de uma análise mais geral, ou seja, da relação entre competências e contextos, para a análise mais específica das competências encontradas.

Neste item 4.1 são apresentadas, inicialmente, as análises das competências dos quatro componentes essenciais do modelo (Conhecimento, Funcional, Comportamental e Valores) em relação a “Contexto de Trabalho”, que, de acordo com Cheetham e Chivers (2005), é um dos componentes que influenciam a expressão das competências, sendo composto pelas situações particulares em que o indivíduo atua profissionalmente. Certos atributos considerados positivos num determinado contexto podem não o ser em outros.

Na sequência são apresentados os resultados das análises comparativas entre as competências surgidas nos grupos de parques com e sem visitação e em relação ao número de subordinados de cada entrevistado.

Contextos

Foram identificadas quatro grandes categorias de contextos, três abrangendo várias subcategorias, e uma categoria denominada Uso Público, sem subcategorias, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 10: categorias de contexto de trabalho dos chefes de parques nacionais

| CONTEXTOS | | |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | DESCRIÇÃO |
| ADMINISTRATIVA | Estruturação Física | Dotar de serviços básicos desde água, telefone, sede, equipamentos, entre outros, necessários ao funcionamento da unidade |
| | Estruturação Legal | Dotar a unidade dos instrumentos legais (Plano de Manejo, Conselho, entre outros) necessários ao seu funcionamento |
| | Gestão Documental | Organizar, controlar e atualizar o fluxo de documentos e processos |
| | Gestão de Pessoas | Gerenciar subordinados e colaboradores, não somente do ponto de vista burocrático, mas principalmente suas interações e conflitos. |
| | Gestão Orçamentária | Obtenção e gestão de recursos de fontes internas ou externas, prestações de contas. |
| TÉCNICA | Gestão da Pesquisa | Incentivar e gerenciar a pesquisa |
| | Manejo de Espécies | Manejo de espécies de fauna e flora invasoras, atropelamentos de fauna, recuperação de habitat |
| | Proteção | Inclui fiscalização e a Prevenção e combate a incêndios |
| | Regularização Fundiária | Conjunto de medidas processuais e técnicas necessárias para que terras e imóveis no interior da unidade passem a ser de posse e domínio do ICMBio |
| | Ordenamento de Atividades | Licenciamento de atividades, autorizações diversas |
| POLÍTICA | Gestão de Conflitos | Conciliação e resolução de demandas conflituosas com diferentes atores sociais, principalmente externos a unidade |
| | Gestão Socioambiental | Criação e funcionamento de Conselhos Consultivos, integração com comunidades residentes e do entorno da unidade |
| | Representação Institucional | Participação em conselhos, comitês, eventos e atos como representante institucional |
| USO PÚBLICO | | Consiste no planejamento, execução e monitoramento necessárias das atividades necessárias para viabilizar a visitação a unidade de conservação, seja com finalidade recreativa, esportiva, turística, histórico-cultural, pedagógica, artística, científica e de interpretação e conscientização ambiental. Inclui relacionamento com visitantes, empresas concessionárias, contratados, comunidades envolvidas, manutenção de infraestrutura, entre outros. |

Fonte: elaborado pela autora.

Rezende (2017) apresenta a descrição e análise das práticas organizacionais na perspectiva do cotidiano de uma unidade de conservação tendo como objeto de estudo uma UC federal localizada em Florianópolis/SC. No estudo foram apresentadas características que demarcam a gestão de organizações como as UCs (parcerias, habilidades políticas, perfis dos servidores, relações pessoais e o papel do chefe da UC) e que, segundo o autor, não são frequentemente abordadas nas visões clássicas sobre o que se entende pelo processo de gestão.

Embora o estudo não tenha sido realizado em uma unidade da categoria parque nacional, pois não existem parques nacionais localizados em Florianópolis/SC, apresenta uma descrição de características da gestão de UC que guardam uma relação muito próxima com os contextos encontrados aqui nessa pesquisa. Entre elas, a descrição da gestão de uma UC como o empreendimento de parcerias com múltiplos atores e coletivos a fim de ganhar extensão e intensidade nas ações organizacionais; e a política presente na gestão, que está relacionada com o agenciamento de redes de pessoas, objetos e argumentos, e que compõem os posicionamentos assumidos pelas UCs em um contexto de conflitos diversos (REZENDE, 2017).

A categoria mais geral denominada aqui de Política espelha bem essa descrição, sendo constituída exatamente pelas subcategorias de contextos “Gestão de Conflitos”, “Gestão Socioambiental” e “Representação Institucional”.

A Gestão de Conflitos foi citada por quatro dos oito entrevistados como uma das linhas de atuação específica, e também citada como um conhecimento importante em outras linhas de atuação técnicas e administrativas.

Contextos X Competências

O resultado da análise entre as competências e os contextos está apresentado no Quadro 11, a seguir. Algumas competências apresentadas nesse quadro não aparecem associadas a nenhum contexto, significando apenas que durante a entrevista a competência surgiu em um trecho da entrevista quando não se tratava mais do tema “contextos”, ou mesmo ao final da entrevista, quando os entrevistados se lembravam de algo considerado importante e retomavam a narrativa sobre as competências sem associá-las a um contexto específico.

Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (continua)

| COMPETÊNCIAS | | CONTEXTO | ADMINISTRATIVA | | | | | TÉCNICA | | | | POLÍTICA | | | USO PÚBLICO | |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|---|
| | | | Estruturação Física | Estruturação Legal | Gestão Documental | Gestão de Pessoas | Gestão Financeira | Gestão da Pesquisa | Manejo de Espécies | Proteção | Regularização Fundiária | Ordenamento de Atividades | Gestão de Conflitos | Gestão Socioambiental | Representação Institucional | |
| COMPETÊNCIA COGNITIVA/CONHECIMENTO | TÉCNICO/TEÓRICO/ESPECIALIZADO | Gestão | X | X | | | | | | | | | | | | |
| | | Gestão de Pessoas | | X | | X | | | | | | X | X | | | |
| | | Legislação | | X | | X | X | X | X | X | | X | X | | | X |
| | PRÁTICO/TÁCITO | Elaboração Documentos Normativos | | | | | | | | | | | | | | X |
| | | Sistemas informatizados | X | | X | | | | | | | | | | | |
| | | Tomada de Decisão | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Vivência como Usuário em Parques | | | | | | | | | | | | | | X |
| | PROCEDIMENTAL | Normas Internas | X | X | X | | X | | | | | | X | | | X |
| | | Práticas Consolidadas | X | X | X | | | | | | | | X | | | X |

Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (continuação)

| COMPETÊNCIAS | | CONTEXTO | ADMINISTRATIVA | | | | | TÉCNICA | | | | | POLÍTICA | | | USO PÚBLICO |
|------------------------------------|------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------|
| | | | Estruturação Física | Estruturação Legal | Gestão Documental | Gestão de Pessoas | Gestão Financeira | Gestão da Pesquisa | Manejo de Espécies | Proteção | Regularização Fundiária | Ordenamento de Atividades | Gestão de Conflitos | Gestão Socioambiental | Representação Institucional | |
| COMPETÊNCIA COGNITIVA/CONHECIMENTO | CONTEXTUAL | Burocracia | X | | | | X | | | | | | X | | | X |
| | | Especificidades Técnicas Locais | X | | | X | | X | X | X | | X | X | | | X |
| | | Histórico da Gestão Local | | | | X | | | | X | | | X | | | X |
| | | Políticas Institucionais | X | | | | | | | | | | | | | X |
| | | Situação Sociopolítica | | | | | | | | | | X | X | | | X |
| | APLICADO | Biologia da Conservação | | | | | | | | | | X | | | | |
| | | Gestão de Conflito | | | | | | | | | X | X | | | | X |
| | | Gestão de Parques | | | | | | | | | | | | | | X |
| Gestão Participativa | | | X | | | | | | | | | X | | | | |

Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (continuação)

| COMPETÊNCIAS | | CONTEXTO | ADMINISTRATIVA | | | | | TÉCNICA | | | | POLÍTICA | | | USO PÚBLICO | | |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|---|--|
| | | | Estruturação Física | Estruturação Legal | Gestão Documental | Gestão de Pessoas | Gestão Financeira | Gestão da Pesquisa | Manejo de Espécies | Proteção | Regularização Fundiária | Ordenamento de Atividades | Gestão de Conflitos | Gestão Socioambiental | Representação Institucional | | |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | OCUPACIONAL | Capacidade Diretiva | | | | X | | | | | | X | X | | | | |
| | | Gerenciamento de Conflitos | X | | | | | | | | | X | X | | X | | |
| | | Interlocução | X | X | | X | X | X | X | | | | | X | | X | |
| | | Representação Institucional | | | | | | | | | | | X | X | | | |
| | | Tomada de Decisão | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Visão Estratégica | | | | X | | | | | X | | X | | | X | |
| | PROCESSUAL/ ORGANIZACIONAL/ GERENCIAL | Controle de Processos | X | | | | X | | | | | | | X | | | |
| | | Delegação | X | | X | X | | X | X | | | | | | | | |
| | | Organização | X | | X | | | | | | | | | | | | |
| | | Planejamento | X | | X | X | X | | | | | | X | | | X | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (continuação)

| COMPETÊNCIAS | | CONTEXTO | ADMINISTRATIVA | | | | | TÉCNICA | | | | POLÍTICA | | USO PÚBLICO | | |
|-----------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|---------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|---|
| | | | Estruturação Física | Estruturação Legal | Gestão Documental | Gestão de Pessoas | Gestão Financeira | Gestão da Pesquisa | Manejo de Espécies | Proteção | Regularização | Ordenamento de Atividades | Gestão de Conflitos | Gestão Socioambiental | Representação | |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | MENTAL | Raciocínio Lógico | | X | | | | | | | | | | | | |
| COMPETÊNCIA PESSOAL | SOCIAL/VOCACIONAL | Adaptabilidade | X | | | X | | | | | | | X | | | |
| | | Capacidade de Escuta | X | X | | X | | | | | | X | X | | | |
| | | Comportamento Intraempreendedor | X | X | | X | | | | | | X | X | | X | |
| | | Controle de Emoções | | X | | X | | | | X | | X | X | | X | |
| | | Discrição | X | | | | | | | | | | | | | |
| | | Empatia | | | X | X | | | | X | | X | | | | |
| | | Habilidade Interpessoal | | | | X | | | | | | | X | | X | |
| | | Influência | X | X | | | | | | | | | | | | X |
| | | Persistência | X | | | | | | | | | X | X | | | X |

Quadro 11: competências citadas em relação a cada contexto de trabalho (conclusão)

| COMPETÊNCIAS | | | CONTEXTO | | | | | ADMINISTRATIVA | | | | | TÉCNICA | | | | | POLÍTICA | | | USO PÚBLICO |
|---------------------------|-------------------|--|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|--|--|----------|---|--|-------------|
| | | | Estruturação Física | Estruturação Legal | Gestão Documental | Gestão de Pessoas | Gestão Financeira | Gestão da Pesquisa | Manejo de Espécies | Proteção | Regularização Fundiária | Ordenamento de Atividades | Gestão de Conflitos | Gestão Socioambiental | Representação Institucional | | | | | | |
| COMPETÊNCIA PESSOAL | INTRAPROFISSIONAL | Desenvolver Outros | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Liderança Ética | X | | | X | | | | | | X | X | | | | | X | | | |
| | | Ser Democrático | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMPETÊNCIA ÉTICA/VALORES | PESSOAL | Comprometimento com Missão Institucional | | | | | | | | | | X | | | | | | X | | | |
| | | Impessoalidade | X | X | | | | | | | | X | X | | | | | | | | |
| | | Legalidade | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| | PROFISSIONAL | Busca de Excelência | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| | | Foco no Usuário | | X | | | | | | | | | | | | | | | X | | |

Fonte: elaborado pela autora.

Contexto X Competências Cognitivas/Conhecimentos

A competência Conhecimento de Legislação aparece em todos os contextos, Administrativo, Técnico, Político e Uso Público, incluindo a maioria das suas subcategorias e citado diversas vezes por todos os entrevistados, como não poderia deixar de ser ao se tratar de um cargo público. Como exemplifica a descrição de um dos entrevistados:

[...] se você está exercendo uma atividade, você é chefia, você tem que saber o que pode e o que não pode no território, pra começo de conversa tem que estar bem claro para o chefe, porque se não sabe nem se posicionar quando as coisas estão acontecendo. (Beija flor).

Entende-se que é importante também para a gestão de pessoas:

[...] a questão da legislação aplicada às condutas e regras, poder e dever dos funcionários públicos. (Ararinha)

Outros resumem a questão de forma que não deixe dúvidas de que é um conhecimento necessário a todos os contextos:

Todas as áreas de atuação, nós como servidores públicos temos que conhecer a base legal para isso. Isso é quase um pressuposto de tudo que a gente vai fazer. (Fauna)

O Conhecimento da Legislação foi a única competência dentro do subcomponente Conhecimento Teórico/Técnico/Especializado que surgiu no contexto de trabalho “Técnico” e um dos poucos sugeridos para esse mesmo contexto entre todos os subcomponentes de Competências Cognitivas. Além desse, no contexto “Técnico”, surgiram os Conhecimentos de Especificidades Técnicas Locais e de Histórico da Gestão Local e o Conhecimento em Gestão de Conflitos.

Isso de forma alguma significa que os entrevistados desconsideraram outras Competências Cognitivas como e necessárias aos chefes de parque nacional no contexto de trabalho Técnico. Pode, sim, significar que os entrevistados consideram o nível de formação acadêmica dos ocupantes de cargo de Analista Ambiental (maioria dos nomeados como chefes de parques nacionais e de UCs de maneira geral) suficiente para garantir a Competência Cognitiva - Teórico/Técnico/Especializado para o cargo.

Nas perspectivas dos conflitos que ocorrem tanto internamente, entre os próprios servidores, como também entre a UC e outras instituições, a expertise aparece como uma temática central, pois as decisões sobre a regulação dos diversos interesses presentes no território são confeccionadas a partir da legitimidade dos servidores da UC que, baseados na técnica, “falam em nome do meio ambiente” (REZENDE, 2017).

A importância da expertise tanto nos embates internos quanto externos parece ainda mais evidente no caso de chefes, como na situação descrita por um dos entrevistados:

[...], mas sempre quando a gente está fazendo gestão de pessoal e a gente está apontando um equívoco, tem que ter um embasamento forte e um conhecimento adequado pra você julgar aquilo e poder chamar atenção e mostrar “o certo seria, isso, isso e isso”. Se você não tem esse conhecimento aprofundado, você pode perceber um equívoco, mas quando vai fazer um confronto [...] de falar “olha o trabalho adequado seria esse”, a outra pessoa muitas vezes até acreditando que está certo, quer enquadrar mesmo e dizer “mas é isso, isso e isso”. Se você não tiver o conhecimento adequado aquilo te gera certa insegurança. (por Beija-Flor)

O mesmo entrevistado complementa que, até em relação a atividades práticas e mais operacionais, o conhecimento do chefe é importante para angariar respeito:

[...] a gente está lidando com pessoas mais simples, a gente tem que ter esses conhecimentos mesmo, a gente é testado, querendo ou não a gente está sempre sendo testado e a gente às vezes passa no teste às vezes não passa (Beija-Flor).

Referindo-se ao conhecimento técnico de ecologia, um dos entrevistados demonstra a importância da expertise técnica na legitimação de seu papel como chefe:

[...] não necessariamente o chefe do parque tem que ter, mas eu acho que ele conhecendo vai estar mais sensível, mas apto a participar ou orientar o processo. (Fauna)

Transparece na fala dos entrevistados que o conhecimento técnico do assunto em questão é quase uma pré-condição para ter legitimidade nas decisões e angariar o respeito interno e externo.

Por outro lado, uma narrativa vai no sentido oposto, o de não considerar a expertise relacionada a formação acadêmica necessariamente uma competência

para o cargo de chefe de parque nacional, demonstrando uma valorização do papel gerencial e não da formação profissional, como na transcrição a seguir:

Eu acho que as competências pra ser gestor de uma unidade de conservação estão mais vinculadas às questões gerenciais. Tanto é que eu não falei nada de competência técnica aqui. Eu acho que, talvez uma competência técnica na área de ecologia pode ajudar no desenvolvimento das atividades, mas eu falo ecologia, não biologia, é diferente. Ou no máximo uma biologia da conservação pode ajudar, mas ela não é fator essencial. Eu acho que a gente tem exemplos de gestores bons que não são da área biológica que sabem cumprir aquilo que a missão propõe e justamente porque tem mais habilidades gerenciais do que biológicas. [...] a gente discutindo a questão dum gestor que a gente tinha e ele falou “isso que é difícil, porque as pessoas não entendem que quando se assume essa função você deixa de ser biólogo, você deixa de ser a tua formação e você vira um burocrata”, não burocrata no sentido pejorativo, ele queria dizer um gestor, né, uma pessoa que tem que fazer as coisas acontecerem e não necessariamente tenha que ser ele que vai lá estudar o macaco em campo. (Coral)

E o mesmo entrevistado (Coral) apresenta uma situação em que um conhecimento técnico incompleto, permeado ainda por determinada ideologia, agravou uma situação que comumente pode envolver conflito:

Lembro uma questão na época da formação do conselho do [UC A] e eu nessa minha visão preservacionista, [...] assim lendo o texto de uma antropóloga sem ter o conhecimento necessário do que um antropólogo queria dizer, ela dizendo que as comunidades estavam reduzindo cada vez mais e essa redução estava incorrendo num risco de extinção das comunidades por causa da perpetuação da cultura. Pronto, ali aquilo estava tudo solucionado, porque naturalmente aquelas populações iam se extinguir. E em uma situação eu comentei isso numa reunião de formação do conselho. E aquilo foi extremamente agressivo para as pessoas, porque o que elas ouviram foi que eu queria era a extinção daquelas populações. (Coral)

Levando-se em conta o que foi descrito até aqui sobre a importância da expertise, as Competências Cognitivas dos chefes parecem estar a serviço de suas atuações principalmente nos contextos Administrativo e Político. Por exemplo, a competência Conhecimento Aplicado em Biologia da Conservação aparece no contexto “Político/Gestão de Conflitos” como importante para legitimar decisões, o que é explicado da seguinte forma por um entrevistado:

E acho que um bom conhecimento técnico também da parte de conservação e de impactos para contrapor determinados argumentos e justificar mais claramente as ações. (Fauna)

A explicação da importância de um conhecimento técnico (ou falta dele) nas escolhas e decisões políticas e ideológicas do chefe que envolvem o ordenamento dos recursos naturais é apresentada por outro entrevistado:

[...] nem todos servidores vem da área biológica, podem vir servidores da área de humanas, aí o pessoal entra numa unidade de conservação, cai como chefe e nunca foi chefe de nada e não tem conhecimento e o cara tem um apelo humanitário muito grande, mas ele tem que fazer o ordenamento e a proteção do recurso, e não tem a noção dos impactos daquela atividade, talvez ele olhe a parte só econômica da pessoa, então a gente vê o chefe totalmente voltado para a área pessoal, buscando a parte social e esquece que ele tem um comprometimento muito grande com o meio ambiente, mas o cara por não ter conhecimento não consegue imaginar o dano que a permissividade dele pode estar causando (Beija-Flor).

De outro ângulo, a competência Conhecimento Aplicado em Gestão de Conflitos aparece no contexto “Técnico - Ordenamento do Território” e um dos entrevistados descreve o contexto denominado por ele “gestão de conflitos” de uma forma que mostra a necessidade cada vez maior dos chefes estarem apoiados em Conhecimento Teórico Aplicado em Gestão de Conflitos:

Gestão de conflitos é muito em função de demandas judiciais, plano de manejo, ordenamento do território mesmo, uso de recursos naturais. E acho que também existe certa crise da sociedade atualmente em querer tudo muito contestado, tudo muito judicializado, acho que existe um excesso de judicialização no momento e poucos atores sociais hoje em dia buscam o consenso ou buscam encaminhar as coisas de uma forma mais prática e acabam se perdendo um pouco em brigas em polarizações que muitas vezes não são o melhor caminho pra resolver essas questões de ordenamento. (Riacho)

As competências Conhecimento sobre Normas Internas e Práticas Consolidadas surgiu de forma ampla no contexto de trabalho “Administrativo”, particularmente nas subcategorias de contexto “estruturação legal” e “estruturação física”, como não poderia deixar de ser em se tratando de serviço público, e também no contexto “Uso Público”. Vários entrevistados consideram essas competências como fundamentais para estruturar e gerir de forma eficiente e com continuidade a UC e, principalmente, para que essa não fica “amarrada” no futuro a normas inadequadas. A importância dessa competência parece ser não somente o conhecimento dos procedimentos existentes, mas da criação de novos instrumentos de gestão, como bem descrevem a seguir alguns entrevistados:

Acho que daí não é só legislação, o ICMBio tem uma série de manuais, de práticas já consolidadas que auxiliam muita coisa. Então você não tem ideia de como faz para formar um conselho, tem uma IN [Instrução Normativa] toda estruturada, você pode até questionar se você concorda com ela integralmente ou não, mas ela tem uma linha lógica de quais são os passos que você deve seguir. (Coral)

Mas o gestor ele tem que entender que essas regras e normas são importantes, então fazer um plano de manejo mau feito é um tiro no pé

monumental, porque durante talvez cinco, dez anos essa unidade está engessada dentro daquela ideia, se ela é uma ideia errada a unidade está no erro. (Cerrado)

[...] saber coisas básicas, porque em todo o serviço público voz não tem validade, a questão da formalização é muito importante e formalizar os passos, contextualizar até para as coisas terem continuidade. [...] saber que ele não trabalha na chefia só para o período dele, que ele vai vir, cumprir a missão e depois ele vai sair. Quem chegar tem que pegar tudo muito bem formalizado e bem contextualizado pra seguir com aquilo (Ararinha).

Ao descrever algumas etapas do trabalho no contexto “Uso Público”, um dos entrevistados apresenta uma descrição dos motivos pelos quais o Conhecimento Procedimental ganha importância nesse contexto em razão de todas as etapas a serem atendidas:

[...] você precisa primeiro de um instrumento de gestão que viabilize isso, então você precisa de um plano de manejo, um plano de uso público, você precisa de uma portaria de ordenamento, para a portaria de ordenamento você vai precisar de um plano de gerenciamento de riscos, então se você quer ordenar primeiro você tem que saber para onde, de onde você vai começar a construir. Se você não tem um instrumento de gestão você tem que pensar num instrumento de gestão primeiro para depois trabalhar com ordenamento de fato (Beija-Flor).

Essa mesma descrição possivelmente explica que no contexto “Uso Público” tenha surgido também a competência Conhecimento Prático de Elaboração Documentos Normativos, descrita na fala de um dos entrevistados da seguinte forma:

Tem que ter uma capacidade muito importante também na elaboração do documental, o documental que no caso são todas as normas, plano de uso público enfim, elas são fundamentais para o que vai acontecer lá pra frente (Cerrado).

Outra competência bastante específica surgiu associada ao contexto “Uso Público”: Conhecimento em Gestão de Parque que, de acordo com a descrição de vários entrevistados envolveria conhecimentos básicos em turismo, modelos de parques, interpretação ambiental e temas correlatos voltados para a melhor recepção dos visitantes. Para um dos entrevistados, faltam embasamentos teóricos além de exemplos práticos e dados concretos para se discutir a gestão de parques no Brasil, por exemplo:

Tem toda uma teoria em cima de modelos de parques tanto modelo americano, que é muito contestado, mas é pouco conhecido... A gente fala que adota o modelo americano, mas eu discordo. Eu acho que se a gente aplicasse o modelo americano literalmente a gente podia até

questioná-lo, mas na prática...a gente questiona o modelo americano sem ter propriedade. Mas eu gosto muito também dos modelos africanos de visitação, eu acho que tem muito o perfil para as nossas unidades, que são mais distantes [...] E a gente tem muito que aprender com certeza nessa área. E tanto na área de interpretação ambiental, de uso público, é inesgotável. Só que eu acho que a gente critica muito sem ter passado pelas experiências, fica muito discutindo o modelo sem dados reais. Eu preferia que a gente além de querer ter esses conhecimentos teóricos e uma discussão ideológica em cima deles a gente tivesse trabalhado em cima de exemplos práticos (Riacho)

Essa visão é complementada pela importância dada pelos entrevistados ao Conhecimento Prático de Vivência como Usuários, descrita das seguintes formas:

Se colocar na visão do usuário é fundamental assim, então ter uma vivência como visitante em outros parques eu acho que é essencial. (Fauna).

[...] isso não é gasto é investimento, a bagagem que ela traz é muito além do que ela gosta de mostrar na máquina fotográfica. Ela vai sentir coisa, comer coisa, isso é fundamental pra entender. Evidente que quem trabalha nessa área geralmente tem tendência a visitar lugares naturais e isso é mais importante ainda. Então viagem à Europa, porque não conhecer três, quatro cinco lugares públicos de visitação? Parques nacionais, parques naturais e outros tipos de unidade que eles têm (Cerrado).

Concentram-se bastante no contexto “Político” e “Uso Público” as Competências do subcomponente Conhecimento Contextual. Nesse subcomponente estão os conhecimentos de Burocracia, Especificidades Técnicas Locais, Histórico da Gestão Local e Situação Sociopolítica, ou seja, vão do conhecimento das relações de poder local e conflitos históricos da gestão, passam pelo mecanismo interno do ICMBio “como ele funciona de fato”, nas palavras de um dos entrevistados, e vão até a situação política nacional, não deixando de lado os conhecimentos técnicos mais específicos já que, como descrito anteriormente, a expertise técnica parece desempenhar um papel importante nas relações políticas internas e externas do chefe de parque. O conhecimento burocrático surge também no contexto “Administrativo” de estruturação física e gestão financeira, contextos em que a obtenção de algum resultado se dará obrigatoriamente a partir das diversas relações com outros membros do Instituto (micropolítica).

Rezende (2017) sugeriu que a organização [UC] se relaciona “a partir das múltiplas influências construídas entre os sujeitos com os seus pares nas próprias UCs, membros do Instituto, como também atores presentes no território”, e explica que nesse contexto de relações com diversos atores, a noção de “fazer política”

aparece, frequentemente, nos discursos cotidianos dos servidores, principalmente os que ocupam a posição de chefia, e é o chefe, na maioria das vezes, o sujeito que congrega as funções de influência. Ainda segundo o autor, a habilidade política ligada a essas diferentes escalas é desenvolvida a partir de uma perspectiva mais geral, como a representação da UC, nos casos em que a UC é convidada a compor eventos externos, por exemplo, e ela passa a ser personificada na figura de um servidor, que é, frequentemente, o chefe, apresentando ainda um caráter micro político diluído no cotidiano, visto por meio dos posicionamentos e coordenações de múltiplos interesses dentro do grupo de servidores da UC e de outras instâncias do Instituto.

A partir dessa descrição parece coerente que, no contexto “Político”, “Uso Público” e “Administrativo”, onde um chefe de parque tem que atuar, os Conhecimentos Contextuais que surgiram sejam aqueles que poderiam apoiar as atividades políticas em várias escalas. Alguns exemplos dos entrevistados descrevem o porquê e em que situações esses conhecimentos contextuais são importantes:

[...] não tinha conhecimento da questão burocrática e daí tinha que engolir com farinha o que o pessoal da administração me falava. (Coral)

Tirando poucas exceções de algumas coordenações a grande maioria não se consegue ver num papel de um macroprocesso e sim numa coordenação de decisão, “decidi, está pronto”, ele não está pensando em outras caixinhas que deveriam estar sendo consideradas, que a decisão autocrática dele não funciona. Então de maneira que conhecer que o sistema é falho é fundamental, não que ele não possa servir, mas ele não vai ser nunca o nosso único norte. (Cerrado)

O serviço público é uma caixinha preta e se você não tiver experiência no funcionamento da máquina administrativa você se perde. Isso é uma característica que o gestor precisa. E isso a gente só consegue trabalhando no serviço público, não é uma coisa que você aprende [...] fazendo um curso de administração pública, não, porque isso não se ensina no banco de sala de aula, é só trabalhando na máquina mesmo. (Floresta).

Então tem que ter esse conhecimento da realidade sociopolítica, [...] como tentar equilibrar na medida do possível os diversos interesses econômicos, sociais. [...] é mais realmente conhecimento da situação sociopolítica pra saber quem é aliado de quem, não só eleitoralmente, eu estou falando, todas as relações de poder. (Fauna)

Destaca-se que o Conhecimento Teórico em Gestão de Pessoas surgiu tanto nos contextos onde predominam os relacionamentos interpessoais internos (Administrativo - Gestão de Pessoas) quanto externos (Político – Gestão de Conflitos e Gestão Participativa).

Percebeu-se que muitas das competências que surgiram no mapeamento são aquelas que os entrevistados tiveram ou tem dificuldade de desenvolver. Portanto, parece servir como uma indicação do que essas pessoas consideram importantes não somente para a indicação para o cargo, mas mostra também um desejo de desenvolver aquelas competências, pois identificaram por conta própria que possuem uma “lacuna”. No caso da competência em Gestão de Pessoas, a lacuna pode existir desde a nomeação para o cargo, já que não é uma competência buscada no momento de indicação do chefe, como descreve um entrevistado:

Acho que essa parte de gestão de pessoas realmente é uma coisa pelo próprio processo de escolha dos gestores ela dificilmente é avaliada. Acho que ela é avaliada assim, quando a pessoa é muito ruim nisso ela acaba se desgastando e fica descartada pra novos processos, mas não é uma coisa considerada na hora de escolher para o cargo. (Fauna)

Assim, surgiram como parte da Competência Conhecimento em Gestão de Pessoas temas como psicologia, antropologia, sociologia, aspectos da cultura, inclusive cultura organizacional. Apesar dessa demonstração de desejo de desenvolvimento de competências na área de gestão de pessoas, muitos relatam as dificuldades que poderiam ser sanadas através de algum apoio externo da organização, como exemplificado a seguir:

Às vezes o chefe chega numa unidade e está herdando na verdade uma hecatombe de relações pessoais rompidas há muito tempo e em franco declínio. Então o chefe tem que tentar acima de tudo reposicionar as pessoas dentro desse sistema, porque ele não vai ter outras. Salvo alguém que decida ir embora por livre e espontânea vontade você não vai ter outra pessoa lá dentro, você não vai conseguir negociar termos [...]. uma negociação só funciona quando você negociador tem um ponto forte. Qual é o ponto forte do chefe hoje? Avaliação? Isso não é um ponto forte, isso gera mais atrito, isso gera mais problema, isso gera represália, isso gera inclusive uma série de outros problemas, o servidor vai ficar no seu pé tentando achar qualquer deslize, porque você avaliou ele mal e agora ele vai lhe processar. A gente não tem ponto forte, essa conversa de que tudo seria negociado não existe no sistema como o nosso. Ela só existe numa empresa onde o cara realmente pode exercer [a demissão]. Mas nós não temos esse ponto forte, o chefe não consegue isso. Então o chefe vai sempre contar com uma coisa que é absolutamente uma impossibilidade humana de dar certo que é a boa vontade. (Cerrado)

A análise das competências diretamente relacionadas ao contexto Gestão de Pessoas identificadas por cada entrevistado não apresentou diferenças em relação a chefes com mais ou menos subordinados. As competências Conhecimento Teórico em Gestão de Pessoas, Competência Funcional Ocupacional - Capacidade Diretiva e Competência Funcional Organizacional -

Delegação foram citadas por vários entrevistados, independente se este possuía ou não subordinados. Desde sujeitos com nenhum subordinado até 140 subordinados.

Contexto X Competência Funcional

As competências funcionais ocupacionais compreendem as numerosas funções e tarefas relacionadas a uma profissão/função específica. Esse tipo de competência poderia ser identificado através de uma análise funcional, formando a base de um padrão para o cargo. O componente organizacional é constituído de funções de natureza mais geral, onde estão incluídas as funções gerencias (CHEETHAM; CHIVERS, 2005 p. 90).

As Competências Funcionais/Ocupacionais que surgiram (Capacidade Diretiva, Gerenciamento de Conflitos, Interlocução, Representação Institucional, Tomada de Decisão, e Visão Estratégica) foram alocadas como tal por serem compatíveis com as atribuições específicas do cargo de chefe de parque nacional. No grupo das Competências Funcionais/Organizacionais foram alocadas as competências Controle de Processos, Delegação, Organização e Planejamento por representarem bem o caráter de função gerencial desempenhado por um chefe de parque.

Na análise em relação aos contextos, as competências ocupacionais se concentraram principalmente nos contextos “Administrativo” e “Político”, mas em todos os contextos se destaca a Competência Funcional Interlocução, descrita a partir das falas dos entrevistados a seguir:

[...] tentar mapear bem a situação e conseguir construir as pontes com os atores certos, seja no ministério público, seja dentro do órgão, da administração pública e as próprias empresas parceiras. [...] Interlocução também principalmente considerando no ICMBio que a gente tem a capacidade de trabalho muito pequena, se a gente não juntar uma penca de pesquisadores para construir essas ações a gente não dá conta (Fauna)

Conseguir construir parcerias, construir uma rede de apoio é uma questão essencial. Acho que é a principal questão em relação ao chefe de parque. Um chefe de parque que não consegue abrir nesse sentido eu acho completamente incompetente na função que ele está se dispondo a cumprir. (Coral)

Isso é uma coisa importante a gente montar sistemas de parceria como esse, onde você possa ter a sociedade também lá dentro, seja no voluntariado, seja através de monitoria remunerada via prefeitura, de qualquer maneira, parcerias. Tem que se buscar parcerias eternamente. (Cerrado)

Rezende (2017) ao descrever as formas como as decisões são tomadas na UC, ressalta que essas transitam entre dois polos de um *continuum*; de um lado a decisão é tomada monocraticamente pelo chefe, situação mais comum nas decisões administrativas e cotidianas, e do outro, que podem se constituir em votações após negociações entre os servidores.

Coerente com a essa descrição, nos contextos Administrativo/Gestão de Pessoas, Político/Gestão de Conflitos e Político/Gestão Participativa se destaca a Competência Ocupacional Capacidade Diretiva, estabelecida como a capacidade de determinar com firmeza que uma tarefa seja cumprida. Essa foi descrita pelos entrevistados como um contraponto a Competência Ser Democrático, que surgiu como Competência Comportamental Intraprofissional (não associada a contextos de trabalho). Interessante notar essas competências não são opostos advindos de narrativas de pessoas diferentes. Os mesmos entrevistados que entendem como competência necessária o Ser Democrático, também identificam que sem a Capacidade Diretiva um chefe não consegue “fazer gestão”, como nos transcritos a seguir:

[...] o equilíbrio, o tipo participativo/diretivo, ter inteligência emocional para poder encaminhar minimamente essas questões. (Riacho)

Às vezes você é muito sensível e as pessoas se aproveitam disso [...]. E começa a apelar para a sua sensibilidade, enfim, tem que saber dosar. Essa dosagem de quando você vai ser mais rígido e quando você tem que ser mais sensível, isso é uma habilidade que eu estou desenvolvendo e é uma habilidade que eu admiro muito nas pessoas que tem isso de forma bem contundente, conseguem controlar isso. (Beija-Flor)

Eu não gosto muito daquela posição do chefe autoritário, do chefe que impõem, mas às vezes é necessário, dependendo do que for. (Falésia).

Entre as Competências Funcionais/Organizacionais, Planejamento surge nas quatro categorias de contexto. Um dos entrevistados demonstra a importância do planejamento no contexto “Político/Gestão Participativa”:

Eu acho que é fundamental ter essas visões realmente de planejamento, ter claro isso para não ficar só uma questão de toda reunião [referindo-

se a reunião de conselho] estar apagando incêndio e não ter uma coisa mais de começo e fim que realmente alcance alguns resultados e no dia a dia ali as pessoas se perderem em demandas pontuais. Dá uma sensação de poucas entregas. Tem que ter entrega, se não as pessoas se frustram. (Riacho).

Um aspecto bastante destacado dentro da Competência Organizacional Planejamento, no contexto “Administrativo” é a capacidade de priorização, como descrevem dois entrevistados:

Tem processos que é importante eu dar prosseguimento, óbvio, porque aquele processo está prendendo uma determinada série de ações. Tem determinados processos que não, se você responder agora e daqui a um mês não vai fazer diferença para os trabalhos administrativos. Então se a gente consegue também ter essa escala de priorização, a gente consegue fazer a gestão andar sem prejuízo. (Beija-Flor).

Também saber que não dá para andar com tudo ao mesmo tempo. A gente fica querendo atirar pra todos os lados e no fim não sai nada e você fica sobrecarregado. (Ararinha)

De modo geral, todas as Competências Funcionais Organizacionais estão mais concentradas no contexto “Administrativo”, sendo que a metade dos entrevistados citou a Delegação e o Controle de Processos como competências importantes na função.

Contexto X Competências Comportamentais

As Competências Pessoais ou Comportamentais foram as que surgiram em maior número, principalmente as Competências Pessoais Sociais, particularmente concentradas nos contextos “Administrativo”, “Político” e “Uso Público”, onde parecem ocorrer maior número de interações com os diferentes atores internos e externos à UC, como já descrito.

A Competência Capacidade de Escuta se destaca nos três contextos, tendo sido apresentada por sete dos oito entrevistados em vários contextos, de maneira mais direta, descrita como “o saber ouvir”, “ser um bom ouvinte” (Floresta); “conseguir escutar”, “baixar os níveis de escuta e conseguir realmente ouvir o que o ambiente está falando ali” (Coral); “ter esse acolhimento com as pessoas, saber ouvir” (Ararinha) ou de forma indireta:

Ele tem entender que toda essa hostilidade tem um motivo, e não que ele vai estar para resolver esses problemas, não é isso, mas ele pelo

menos tem que ter essa, digamos, responsabilidade de encarar essas pessoas como iguais, como merecedoras de atenção. (Cerrado).

Duas Competências, Controle de Emoções e Liderança Ética surgiram nas quatro categorias de contexto. O Controle de Emoções é descrito de formas variadas como “ter muito sangue frio”, “pensar muito bem antes de responder” (Riacho), “Ter paciência”, “ser uma pessoa equilibrada, uma pessoa que tenha um certo nível de controle de si mesmo” (Falésia).

Como exemplificado por um dos entrevistados, a falta de controle das emoções, levando, por exemplo, o sujeito a falar o que não deveria, ou na hora errada, pode implicar em graves prejuízos a gestão:

evitar falar as coisas na hora errada, porque a gente está lidando com atores muito poderosos, assim qualquer escorregadinha você pode desqualificar o processo (Fauna).

Um dos entrevistados exemplifica ainda a importância do Controle de Emoções para sair de uma situação de alto risco:

Além das [centenas] pessoas armadas, tinha pessoas que são contra o parque, então elas tinham pessoas colocadas ali pra incitar o grupo. Foi uma coisa assim de tipo, bate e volta, vinha com perguntas para atirar as pessoas, aí eu tinha que dar respostas para desmontar isso que estava sendo colocado, de tal forma que fosse também sincero e ao mesmo tempo estivesse dentro das coisas do próprio governo. Então não é muito simples, falando aqui agora eu vejo o quanto é complicado. [...]. Eu digo que a primeira coisa que me ajudou muito foi ter tido calma nesse momento, não que eu seja uma pessoa calma normalmente, [...], mas naquele momento eu me peguei na calma e partir dali comecei a pensar com mais clareza.

A Liderança, de maneira geral, é uma competência necessária mesmo que não se tenha subordinados, como exemplifica um dos entrevistados:

A competência de líder eu acho que ela é essencial, eu costumo dizer que gestão de pessoas é essencial mesmo que você não tenha pessoas pra gerir, porque você vai ter que engajar pessoas que não fazem parte da sua equipe que pode ser tão difícil quanto engajar a sua equipe (Coral).

Mas a maioria dos entrevistados qualificou a característica de liderança para chefes de Parques Nacionais, surgindo assim no mapeamento a Competência Intraprofissional Liderança Ética, que aparece descrita como “ser exemplo”. Como

no caso da transcrição a seguir, em que o exemplo do chefe é visto como influência na relação da sociedade com outros servidores públicos:

Eu acho que ele tem que dar o exemplo. Por exemplo, essa questão de legislação de código de ética, legislação da lei 8112, realmente ele é o espelho [...]. Infelizmente [...] a gente tem muitos vícios e muitos resquícios. Se o chefe ele dá esses exemplos desses vícios, desses resquícios, aí desanda tudo. [...] se o chefe é educado, ele conversa com as pessoas, ele é receptivo, as pessoas não vão ter medo daquela instituição, as pessoas vão tratar todos os outros servidores que estão ali da mesma forma. (Ararinha).

Por outro lado, o mesmo entrevistado exemplifica como o mau exemplo do chefe afeta a motivação dos subordinados:

Um chefe na vida da pessoa é muito importante, [...] eu já tinha mais ou menos essa noção [antes de ser chefe], porque eu sou uma pessoa muito trabalhadeira, quando eu tinha chefes bons era ótimo, mas quando eu tive chefe que não confiava, não tinha as competências e as qualidades éticas isso me prejudicou muito (Ararinha).

Essa situação é corroborada por alguns estudos sobre Liderança Ética. Por exemplo, Niemeyer e Cavazotte (2014) constataram, confirmando outras pesquisas, que subordinados de líderes considerados éticos tendem a avaliar seu relacionamento com o superior de forma mais favorável e que pessoas gerenciadas por líderes mais éticos parecem demonstrar maior propensão a cooperar voluntariamente com as outras. Ou seja, O Líder Ético proporciona um ambiente de trabalho mais agradável, justo, e mais propenso à cooperação.

Contexto X Competências Éticas

Entre as Competências Éticas, a Competência Profissional Busca da Excelência foi destacada por dois entrevistados especificamente em relação ao contexto de trabalho “Uso Público” relacionada à preocupação na oferta dos serviços aos visitantes. Entretanto, a Competência Profissional Foco no Usuário, apresentada também por Cheetham e Chivers (2005) em seu modelo, é vista nos dois tipos de parques (sem visitação e com visitação) e os entrevistados apresentaram uma visão mais ampla, tendo como foco não somente o papel do parque nacional para os usuários dos serviços de uso público, mas em rela o a toda sociedade, ponderando seu papel diante do interesse público e da missão da organiza o, como nas seguintes falas:

A gente está a serviço da sociedade e não pra cumprir funções ou gostos que a gente tem. (Coral).

Eu acho que tem muita gente que ainda trata a unidade como sendo uma extensão da sua casa ou que “é a sua unidade” e ninguém é dono de nada. Quer dizer, a gente está lá para prestar um serviço mesmo e tem que com certeza essa sensibilidade para entender a sociedade como usuário. (Riacho)

Numa empresa privada basicamente está se oferecendo serviço que é opcional e em busca de lucro. A finalidade é essa, por mais que você possa ter valores no meio desse processo. A gente está tentando interpretar o que quer o interesse público, está incumbido disso e isso é bem mais complexo, tentar medir de forma meio empírica qual é, ou quais são todos os interesses e ver onde está o interesse público, coletivo da maioria. No nosso caso, às vezes de nenhuma pessoa, mas sim das outras espécies que estão muito mais oprimidas do que as pessoas oprimidas, então, como botar na balança isso representando todo, tentar representar todos esses interesses, interpretar e ver onde estaria ali aquele interesse público. (Fauna)

O valor Impessoalidade surgiu nos contextos “Administrativo” e “Político”. Essa competência surgiu das descrições tanto referentes à impessoalidade política, quanto religiosa ou ideológica, necessárias nas interações com atores tanto externos quanto internos e assim exemplificadas:

Eu acho que na função de gestor a gente não pode ser ideológico, a gente tem que se desprender inclusive disso. A gente tem que avaliar a realidade ali e por mais que eu ache que a natureza precisa sim ter seus lugares intocados, a realidade não é essa. E o meu papel é o que eu vou fazer com isso respeitando outros direitos que estão permeando essa minha visão. [...]. Vejo em outras situações que acontece o contrário, nessa dicotomia que a gente tem dentro do ICMBio do preservacionismo e do socioambientalismo. Eu acho que a manutenção dessa postura de “eu sou isso”, “eu acredito nisso”, ela prejudica muito a função do gestor, porque ela prejudica a questão da abertura a escuta. (Coral)

E ter, claro, conversas institucionais com todo mundo, buscar o Ministério Público já de início quando chega na gestão, não pode ser partidário, isso é fundamental, o partidarismo é péssimo, se você acredita em determinada ideologia guarde pra si, você é o estado brasileiro, o estado não é ideológico, essa coisa vale pra religião, evitar o máximo contaminar qualquer processo com “deus me livre”, “deus me salve”, “deus nos abençoe”, isso é horrível, porque na verdade nós somos um estado laico a gente não pode misturar as coisas e quando isso se mistura geralmente você compra um partido e perde todos os outros. São posturas locais que são importantes pra chefia. (Cerrado)

As pessoas procuram esquecer o lado profissional e fazer o pessoal prevalecer e acabam criando verdadeiros ambientes de inferno no trabalho. (Riacho)

E não ter preconceito, não é porque tá fora da unidade ou porque tá no entorno é inimigo (Ararinha)

As metacompetências e transcompetências não foram analisadas em relação aos contextos por terem aparecido mais frequentemente em trechos das entrevistas que não associavam contextos e competências, como nas perguntas sobre aprendizagem e planejamento de carreira e, principalmente, porque pelas definições de meta e transcompetências apresentadas por Cheetham e Chivers (2005 p.109) pressupõem-se que essas estejam associadas a todos os contextos em que uma competência é mobilizada ou desenvolvida.

Os Contextos Parques Com Visitação X Parque Sem Visitação

Em relação à variável “tipos de parque”, as competências citadas pelos chefes de parque “com visitação” e “sem visitação” foram muito semelhantes. Das 51 competências citadas, dezesseis foram citadas por um grupo ou outro, sendo que apenas 11 foram citadas apenas no grupo de parque com visitação. Mesmo assim, essa diferena ocorreu, muitas vezes, pela citação de apenas um entrevistado. A comparação entre as competências citadas por entrevistados em parque com e sem visitação se encontram no Quadro 12:

Quadro 12: relao de competências citadas pelos entrevistados por tipo de parque (continua)

| COMPETÊNCIAS | Parque com visitao | Parque sem visitao |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Competência Cognitiva/Conhecimento | | |
| Técnico/teórico/especializado | | |
| Gestão | X | X |
| Gestão de Pessoas | X | X |
| Legislao | X | X |
| Prático/tácito | | |
| Elaborao Documentos Normativos | | X |
| Sistemas informatizados | | X |
| Tomada de Decisão | X | |
| Vivência como Usuários | X | X |
| Procedimental | | |
| Normas Internas | X | X |
| Práticas Consolidadas | X | X |

| COMPETÊNCIAS | Parque com visitação | Parque sem visitação |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| Contextual | | |
| Burocracia | X | X |
| Especificidades Técnicas Locais | X | X |
| Histórico da Gestão Local | X | |
| Políticas Institucionais | X | X |
| Situação Sociopolítica | X | |
| Conhecimento Aplicado | | |
| Biologia da Conservação | X | |
| Gestão de Conflito | X | |
| Gestão de Parques | X | |
| Gestão Participativa | X | X |
| Competência funcional | | |
| Ocupacional | | |
| Capacidade Diretiva | X | X |
| Gerenciamento de Conflitos | X | X |
| Interlocução | X | X |
| Representação Institucional | X | X |
| Tomada de Decisão | X | |
| Visão Estratégica | X | X |
| Processual/organizacional/gerencial | | |
| Controle de Processos | X | X |
| Delegação | X | X |
| Organização | X | X |
| Planejamento | X | X |
| Mental | | |
| Raciocínio Lógico | | X |

| COMPETÊNCIAS | Parque com visitação | Parque sem visitação |
|---|---------------------------------|---------------------------------|
| Competência Pessoal/Comportamental | | |
| Social/Vocacional | | |
| Adaptabilidade | X | X |
| Capacidade de Escuta | X | X |
| Comportamento Intraempreendedor | X | X |
| Controle de Emoções | X | X |
| Discrição | | X |
| Empatia | X | X |
| Habilidade Interpessoal | X | X |
| Influência | X | X |
| Persistência | X | X |
| Intraprofissional | | |
| Desenvolver Outros | X | |
| Liderança Ética | X | X |
| Ser Democrático | X | X |
| Competência ética/valores | | |
| Pessoal | | |
| Comprometimento com Missão Institucional | X | |
| Impessoalidade | X | X |
| Legalidade | X | X |
| Profissional | | |
| Busca de Excelência | X | |
| Foco no Usuário | X | X |
| Metacompetências | | |
| Autoconsciência | X | X |
| Autodesenvolvimento | X | X |
| Criatividade | X | |
| Reflexão | X | X |
| Transcompetência | | |
| Comunicação | | |
| Boa comunicação escrita | | X |
| Boa Comunicação Oral | X | X |

Fonte: elaborado pela autora.

Embora a competência Conhecimento Aplicado em Gestão de Conflitos tenha sido citada somente por sujeitos em parques **com visitaçã**o, foi citada pelos dois

grupos a competência Funcional/Ocupacional Gerenciamento de Conflitos, juntamente com outras competências afeitas ao relacionamento interpessoal como as Competências Comportamentais/Pessoais Capacidade de Escuta e Controle de Emoção, portanto não foram consideradas como diferenças que se destacassem.

Enquanto as Competências Éticas/Pessoais “Impessoalidade” e “Legalidade” aparecem igualmente nos grupos **com e sem visitaçã**o, a competência “Comprometimento com Missão Institucional” se destacou na fala de todos os entrevistados do grupo dos parques “com visitação”. Uma possibilidade é que, diante de um contexto de pressões para que as unidades sejam abertas à visitação, com novos e mais diversificados grupos se apresentando com demandas de turismo e recreação, haja a necessidade de fortalecimento de um comprometimento com a Missão Institucional, inclusive relacionada à missão específica do próprio parque, como as relacionadas à conservação de determinadas espécies ou aos objetivos de criação da unidade. Isso pode ser exemplificado na seguinte fala:

Tem que saber conciliar o que está de fora e o que está dentro, mas não perder sempre que o foco é a proteção e conservação daquela unidade de conservação, primeiro sempre...é a nossa competência a gente recebe pra proteger isso aqui. É não perder o foco, o parque é para o público, é para recreação, mas também é pra preservação ambiental, então tem que saber ponderar. [...]. Seu papel dentro daquela relação com entorno é o quê? É proteger a unidade de conservação e mostrar para as pessoas o porquê da importância daquela preservação. Então assim, é ter foco da importância da unidade e assim, você saber conciliar o que essas pessoas esperam desta unidade de conservação, o que elas querem, mas se é compatível com a unidade, é saber dosar isso muito bem. (Ararinha)

Um dos entrevistados destacou que, no seu entendimento, existem unidades “mais simples”, e que essas diferenças de contexto mais ou menos complexos deveriam ser aproveitadas pelo ICMBio para aprendizagem e ascensão de carreira.

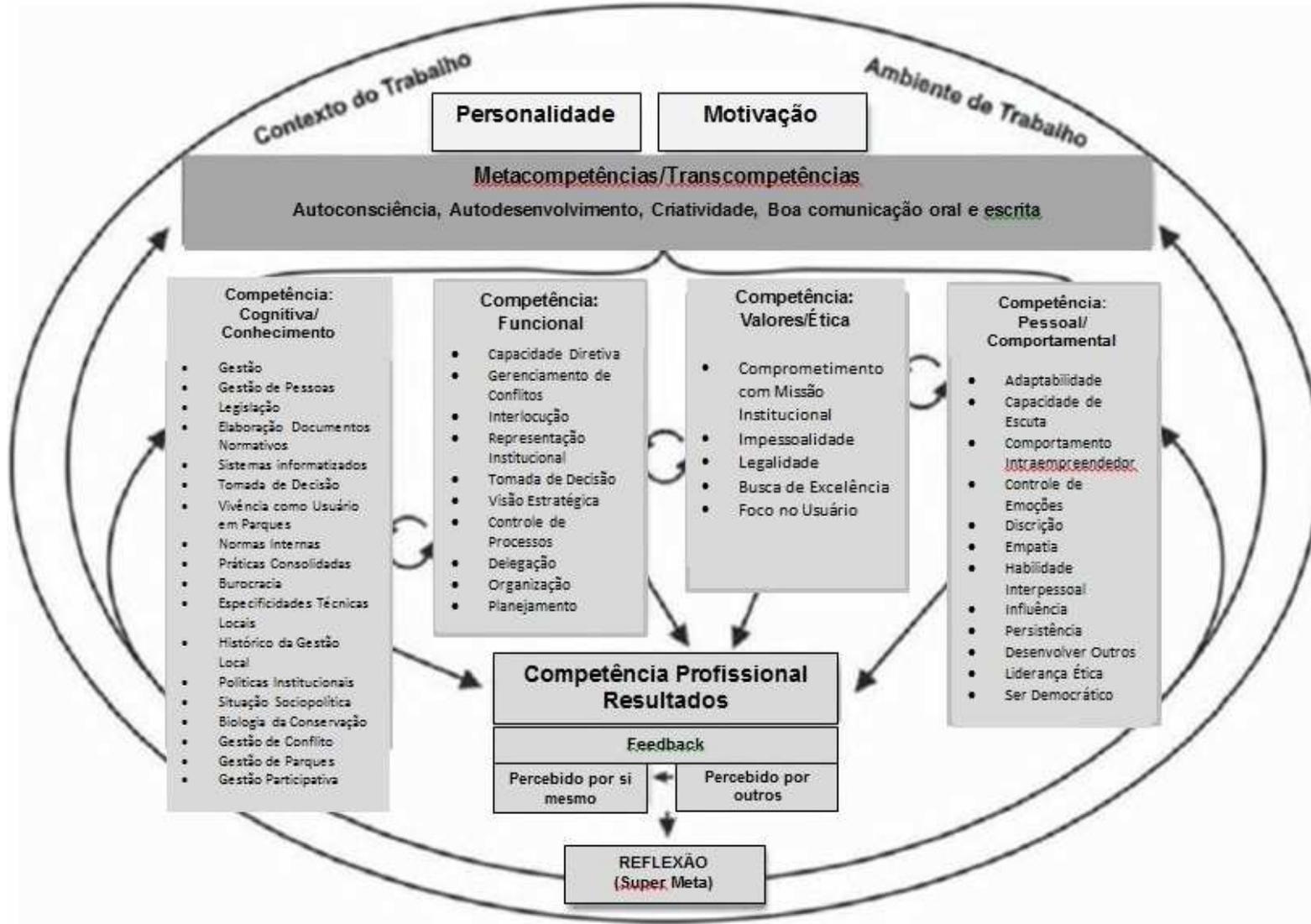
De maneira geral, as competências elencadas para parques com ou sem visitação se mostraram bastante semelhantes. Outras variáveis parecem estar relacionadas a uma maior ou menor complexidade da gestão de um parque nacional, como localização (maior ou menor distanciamento em relação a centros urbanos),

condições sociopolíticas locais, densidade populacional do entorno, entre outros. As dificuldades surgiram relatadas pelos entrevistados principalmente ao tratarem durante as entrevistas dos contextos de trabalho, enfatizando a importante relação entre Contexto e Competências Profissionais.

4.2. Objetivo específico: mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers

As competências surgidas durante o mapeamento estão apresentadas na figura 9 e no quadro 13 a seguir. Competências assinaladas com ** (asteriscos) foram coincidentes com os exemplos do modelo de Cheetham e Chivers (2005).

Figura 9: competências necessárias aos chefes de parques nacionais



Fonte: elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (2005, pag. 112)

Quadro 13 - competências para o cargo de chefe de parque nacional mapeadas a partir do modelo de Cheetham e Chivers (2005) (continua)

| COMPETÊNCIAS | | DESCRIÇÃO | |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| COMPETÊNCIA COGNITIVA/CONHECIMENTO | TÉCNICO/ TEÓRICO/ ESPECIALIZADO | Gestão | Conhecer aspectos teóricos da função gerencial, e aplicação ferramentas de planejamento, de mapeamento de processos, entre outras |
| | | Gestão de Pessoas | Conhecer teorias básicas para o melhor entendimento das pessoas e suas relações (psicologia, sociologia, antropologia e de gestão de conflitos voltada para equipes internas). |
| | | Legislação | Conhecer legislação relacionada a gestão de UC |
| | PRÁTICO/TÁCITO | Elaboração Documentos Normativos | Capacidade de elaborar normas e regulamentos claros e precisos, sem ambiguidades ou lacunas que prejudiquem a gestão. |
| | | Sistemas informatizados | Capacidade de operar os sistemas da instituição |
| | | Tomada de Decisão | Capacidade de analisar problemas e tomar decisões eficazes tempestivamente, assumindo responsabilidades. |
| | | Vivência como Usuário em Parques | Conhecimento adquirido nas experiências em outros parques nacionais e internacionais |
| | PROCEDIMENTAL | Normas Internas | Conhecer as Instruções normativas, portarias, termos de referência, pareceres. |
| | | Práticas Consolidadas | Conhecer experiências bem-sucedidas e adotadas em outras unidades ou na instituição |
| | CONTEXTUAL | Burocracia | Conhecer o funcionamento da administração pública, como o instituto funciona, regimentalmente e de fato, |
| | | Especificidades Técnicas Locais | Conhecer planejamentos já realizados, mudanças e problemas de gestão enfrentados. |
| | | Histórico da Gestão Local | Conhecer demandas e necessidade relacionados a espécies e usos locais dos recursos, problemas e conflitos recorrentes como incêndios ou proximidade com áreas urbanas. |
| | | Políticas Institucionais | Conhecer os Posicionamentos institucionais Do Instituto e Ministério |
| | | Situação Sociopolítica | Conhecer os grupos de interesse, seus relacionamentos entre si e com o parque e conflitos locais. |
| | APLICADO | Biologia da Conservação | Aplicar de conhecimentos das ciências naturais, sociais e da prática de gestão de recursos naturais com o objetivo de proteger a biodiversidade de espécies, seus habitats e ecossistemas e desenvolver abordagens práticas para evitar sua extinção, |
| | | Gestão de Conflito | Conhecer conceitos e métodos para análise e intervenção em conflitos relacionados às atividades inerentes à gestão das Unidades de Conservação; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |
| | | Gestão de Parques | Conhecer a interpretação ambiental, modelos de parques, noções de turismo, mapeamento de perfis de visitantes. |
| | | Gestão Participativa | Conhecer os conteúdos relacionados a participação social na gestão da biodiversidade; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |

Quadro 13 - competências para o cargo de chefe de parque nacional mapeadas a partir do modelo de Cheetham e Chivers (2005) (continuação)

| COMPETÊNCIAS | | DESCRIÇÃO | |
|-----------------------|--------------------------------------|--|--|
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | OCUPACIONAL | Capacidade Diretiva | Determinar que uma tarefa seja cumprida ou comunicar uma decisão com firmeza |
| | | Gerenciamento de Conflitos | Capacidade de auxiliar outros em situações emotivas ou de tensão, distensionando desentendimentos e encontrando soluções de consenso. |
| | | Interlocução | Atrair e cultivar parcerias fundamentais para a unidade |
| | | Representação Institucional | Capacidade para representar a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional |
| | | Tomada de Decisão** | Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas com agilidade, considerando situações incertas, adversas e ambíguas, assumindo as responsabilidades decorrentes das suas decisões. |
| | | Visão Estratégica | Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, identificar oportunidades e prever os impactos na organização e no serviço, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários. |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | PROCESSUAL/ ORGAIZACIONAL/ GERENCIAL | Controle de Processos** | Controlar e acompanhar de perto o desenvolvimento de cada ação |
| | | Delegação** | Capacidade de definir o que delegar, a quem e de que maneira, fazendo o acompanhamento necessário e mantendo-se corresponsável pela tarefa delegada. |
| | | Organização** | Atuar através de métodos e sistemas pré-estabelecidos e visar sempre a maior praticidade das coisas; tendo em mente o começo, meio e fim das ações; |
| | | Planejamento** | Programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade e dos elementos que a integram em função dos resultados a serem alcançados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | MENTAL | Raciocínio Lógico | Capacidade para abordar situações de forma lógica, sistemática e sequencial. Expressa ideias bem fundamentadas; busca embasamento conceitual na solução de problemas. |
| COMPETÊNCIA PESSOAL | SOCIAL/VOCAACIONAL | Adaptabilidade | Habilidade de perceber mudanças em relação ao ambiente e a pessoas alterando rotinas, processos e comportamentos na busca do atingimento das novas necessidades da organização ou de alterar relações interpessoais. |
| | | Capacidade de Escuta** | Capacidade de ouvir com atenção e sem julgamento as demandas e ideias de terceiros, compreender e, respeitar opiniões diferentes. |
| | | Comportamento Intraempreendedor | Capacidade para criar, e implantar soluções originais, propor melhorias e apoiar a implementação de novas ideias. Fazem parte do comportamento intraempreendedor a inovação, a proatividade, a tomada de riscos. |
| | | Controle de Emoções** | Capacidade de controlar emoções prejudiciais e impulsos, mantendo a efetividade mesmo em momentos de tensão ou condições desfavoráveis. |
| | | Discrição | Apresentar comportamento adequado socialmente |
| | | Empatia** | Capacidade de perceber os sentimentos e perspectivas de outras pessoas, mantendo interesse genuíno em suas preocupações e captando sinais do que o outro sente e pensa. |

Quadro 13 - competências para o cargo de chefe de parque nacional mapeadas a partir do modelo de Cheetham e Chivers (2005) (conclusão)

| COMPETÊNCIAS | | DESCRIÇÃO | |
|---------------------------|----------------------------------|--|--|
| COMPETÊNCIA PESSOAL | INTRAPROFISSIONAL | Habilidade Interpessoal** | Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. |
| | | Influência | Capacidade de ter um impacto positivo sobre outros, persuadindo ou convencendo para obter apoio. |
| | | Persistência** | Capacidade de manter-se constante em algo, durar por muito tempo, ter paciência para continuar e tentar novas abordagens. |
| | PESSOAL | Desenvolver Outros** | Compartilhar com equipes conhecimentos e experiências adquiridas, buscando desenvolver e reforçar suas habilidades através de apoio a capacitações, novas experiências ou orientação direta. |
| | | Liderança Ética | Manter padrões de integridade e honestidade, construindo confiança a partir da autenticidade e ser capaz de inspirar e guiar indivíduos e grupos através do exemplo de sua conduta, para que o trabalho seja realizado e os valores adequados se expressem. |
| | | Ser Democrático | Dialogar com todos em busca do consenso ou da decisão debatida da maioria, que é respeitada e acatada. |
| COMPETÊNCIA ÉTICA/VALORES | PESSOAL | Comprometimento com Missão Institucional | Buscar os objetivos da organização, demonstrando compromisso pessoal com os valores e com a missão da organização, |
| | | Impessoalidade | Tomar decisões de maneira imparcial, em prol do bem comum, sem se deixar influenciar por ideologia, partidos, amizades ou religião. |
| | | Legalidade | Aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público na prática quotidiana |
| | PROFISSIONAL | Busca de Excelência | Esforçar-se por atingir ou ultrapassar um padrão de excelência, estabelecer metas desafiadoras e procurar formas de realizar as ações da melhor maneira e com atenção a detalhes. |
| | | Foco no Usuário** | Antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades do usuário, que pode se referir ao visitante, a sociedade como um todo, ou comunidades afetadas |
| META COMPETÊNCIA | Autoconsciência** | Capacidade de identificar até onde vai a sua própria capacidade e em que precisa de ajuda, “saber quando não sabe o que fazer” | |
| | Autodesenvolvimento** | Auto identificar lacunas de competências e buscar aprendizagem constante em capacitações formais ou informais. | |
| | Criatividade** | Capacidade de pensar fora dos padrões estabelecidos e conseguir sair do fluxo comum do pensamento em busca de novas ideias | |
| | Reflexão** | Analisar ações passadas ou em curso que podem conduzir a uma mudança de comportamento e talvez, a uma melhoria na competência profissional | |
| TRANS COMPETÊNCIA | Boa comunicação oral** | Capacidade para se expressar verbalmente com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias a grupos ou indivíduos, dialogando e demonstrando respeito e consideração pelas ideias dos outros | |
| | Boa comunicação escrita** | Capacidade para se expressar por escrito com clareza e precisão, transmitindo ideias com objetividade e concisão. | |

Fonte: elaborado pela autora

As descrições apresentadas surgiram de uma síntese dos trechos codificados das entrevistas e, quando necessário, consulta aos vocábulos em dicionários ou literatura especializada.

No componente Conhecimento/Cognitivo foram identificadas o maior número de competências necessárias aos chefes de parque nacional, 18 competências. Muitos dos conhecimentos são aqueles demandados a qualquer cargo do servidor público, como normas e legislação, alguns relacionados a função gerencial (gestão e gestão de pessoas) e alguns conhecimentos técnicos e aplicados bem específicos para gestão de parque nacional e da biodiversidade, como vivência como usuário, gestão de parques e biologia da conservação.

De acordo com Cheetham e Chiver (2005), o componente Funcional representa a habilidade de desempenhar uma série de tarefas voltadas para a função profissional específica de maneira efetiva para produzir resultados.

Nesse componente foram identificadas onze competências. Dessas, seis são competências ocupacionais, ou seja, foram alocadas nesse grupo aquelas competências que representam a ocupação específica de chefe de parque, inclusive atribuições e competências legais: representação institucional, interlocução, gerenciamento de conflitos, capacidade diretiva, tomada de decisão e visão estratégica.

Além dessas foram identificadas no componente Funcional uma competência mental (raciocínio lógico) e outras quatro competências organizacionais ou gerenciais (controle de processos, delegação, organização e planejamento).

O resultado está de acordo com D'Amelio e Godoy (2009), que destacam o valor do modelo de Cheetham e Chivers para o exercício da função gerencial.

O trabalho do gestor não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo. Os gestores possuem um papel vital na estratégia da organização, pois são os condutores do processo através da articulação das competências individuais e das competências coletivas das equipes e das unidades, e pela ampliação e espaço de atuação das pessoas (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Para Ruas (2005) competências gerenciais são aquelas que devem colocar as propostas e os projetos organizacionais e funcionais em ação. Os gestores são os responsáveis em assegurar a conexão do pensamento estratégico à efetivação das ações e seu desempenho está profundamente conectado ao desempenho organizacional.

No componente Competência Pessoal/Comportamental: foram identificadas doze competências, sendo que esse grupo tem o maior número (seis) coincidente com os exemplos apresentados por Cheetham e Chivers (2005): capacidade de escuta, controle de emoções, empatia, habilidade interpessoal, persistência, desenvolver outros.

As outras competências mapeadas nesse componente Comportamental encontram paralelo em outro modelo de competência, como no Inventário de Competência Emocional e Social (BOYATZIS; GOLEMAN, 2011). São elas adaptabilidade, influência e liderança, chamada de inspiracional no Inventário de Competência Emocional e Social e de Liderança Ética no presente trabalho.

Não foram identificadas no mapeamento competências dentro dos componentes da Competência Funcional/Física, nem as metacompetências Análise, Resolução de Problema ou a Transcompetência Agilidade Mental.

Na gestão pública, a descrição operacional de uma competência deve representar um comportamento ou desempenho esperado do servidor, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho (BRASIL, 2013). Uma descrição detalhada de cada competência mapeada se encontra no APÊNDICE D – LISTA DE CÓDIGOS

Metacompetências

As metacompetências permitem analisar, modificar e desenvolver outras competências. Das metacompetências propostas por Cheetham e Chivers não foram identificadas análise e a resolução de problemas, mas quatro ficaram bem caracterizadas: autodesenvolvimento (aprender a aprender), criatividade, autoconsciência e reflexão.

Uma narrativa constante entre os entrevistados é a que demonstra a metacompetência autoconsciência, identificada no mapeamento:

Tentar buscar formas alternativas de resolução do conflito elas são essenciais. E daí isso tanto com atores externos quanto com a própria equipe, né. É uma coisa difícilíssima, assim, mas a gente consegue com algumas pessoas com outras nem tanto, mas eu acho que é sempre um exercício e ter consciência disso é essencial. (Coral)

Eu tenho que controlar mais a minha característica explosiva. E... até tenho explodido pouco, mas as vezes... E na parte técnica é a gente sempre está procurando me aprimorar fazer curso, mas eu acho que é mais na parte pessoal mesmo, uma busca por essa, por esse controle tanto do falar as vezes demais além do que devo e controlar um pouco o meu gênio explosivo. (Riacho)

A autoconsciência parece ser apenas uma etapa que pode levar a reflexão sobre o que podem melhorar, pois antes da reflexão os entrevistados demonstram a percepção de que algo lhes falta, o que por sua vez leva ao autodesenvolvimento. Em geral, essas situações foram relatadas diante de um conflito, como na transcrição a seguir:

Se você não demonstra com os outros atores uma abertura pra conversa você já cria uma barreira ali que vai te inviabilizar por muito tempo algumas ações, né, por mais que você não permaneça assim vai criar aquilo pro teu colega. E eu falo isso porque eu acho que estou um pouco melhor hoje, mas na época que eu fui chefe na primeira unidade eu não tinha isso. E hoje eu vejo a quantidade de coisas que não evoluíram em função da falta dessa habilidade, de saber fazer isso mesmo, então essa coisa de você se desprender e você não achar que o outro está falando alguma coisa pra te ofender ali. (Coral)

Você pode fazer uma coisa que não seja correta e você vai pensar na frente “poxa eu podia ter agido de outra forma”, e para agir daquela forma eu preciso trabalhar mais esse lado, vamos supor. (Falésia)

Transcompetências

As transcompetências perpassam e promovem a interligação entre outras competências podendo reforçar ou mediar sua atuação.

A transcompetência comunicação oral surgiu poucas vezes textualmente citada nas falas dos entrevistados, mas descrita na forma de exemplos de interações com outras pessoas ou grupos, onde veio acompanhada sempre de qualificações ou pré-requisitos, ou seja, foi descrita nas narrativas não somente a importância da capacidade de se comunicar, mas também o quanto é necessária uma

comunicação altamente qualificada para lidar com as situações do cargo, como nos exemplos a seguir:

Precedida do entendimento do outro e acompanhada de flexibilidade para se adaptar ao interlocutor:

Então o chefe tem que ter essa perspicácia, ele tem que saber que ele tem determinadas dificuldades de comunicação com a comunidade e buscar essa comunicação de outras formas (Cerrado)

Calma e objetiva:

Isso não quer dizer, não ser doce, não ter cuidado e não saber acolher o outro, mas tem várias formas de você ser direto e ser claro. (Ararinha)

Sincera:

E eu acho importante você saber expor as suas dificuldades. (Falésia)

Acompanhada da linguagem corporal adequada, mesmo em situação de tensão:

A gente fala uma coisa e mostra outra. Então tem que estar coerente com o que você está falando. Você tem que expressar no corpo o que você está falando. E se você não fizer isso, num momento de revolta onde energias estão mais afloradas de raiva, revolta, de bronca mesmo com tudo, isso pode dar errado, alguma coisa pode dar errado. (Falésia)

Com controle das emoções:

A gente responder sem provocar e ofender, a gente pode ser ofendido, mas a gente tem que responder, às vezes a gente sabe que não é a resposta que a pessoa quer, mas a gente não precisa ser agressivo, porque foram agressivos com a gente, mas assim, sempre se manter na linha. (Beija flor)

E servindo de apoio a diversas outras competências, por exemplo, na resolução de conflitos:

Conseguir passar para as pessoas que você está aberto a escutar e tentar buscar formas alternativas de resolução do conflito (Coral)

E se eu não soubesse lidar com essas pessoas, como é que ia ser? A carnificina? [referindo-se a centenas de pessoas armadas em reunião] eu soube de alguma forma... tanto é que no final a reunião foi tão produtiva que eles começaram a criar...a gente criou um certo grau de confiança. (Falésia)

Ou no caso da comunicação escrita citada uma vez, como meio de se fazer entender para atingir resultados como o estabelecimento de parcerias:

Saber como redigir, escrever de forma correta, até para, por exemplo, fazer um projeto para você poder repassar o que você deseja pra outros parceiros (Falésia)

Muitas das competências mapeadas são semelhantes às citadas na literatura, como as do componente Pessoais/Comportamentais, Competências Funcionais Processuais ou Organizacionais (onde inclusive é identificado na função do chefe de parque o papel gerencial).

Competências sem paralelo na literatura e com foco bem específico e destacado na gestão de parques nacionais, são as do componente Conhecimento, como Conhecimento Prático em Vivência como Usuário e o componente Conhecimento Aplicado, que inclui Gestão de Parques, Biologia da Conservação, Gestão de Conflitos e Gestão Participativa, um conjunto bastante direcionado aos parques nacionais.

4.3. Objetivo específico: analisar como as competências mapeadas podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização

De acordo com Fleury e Fleury (2004) as competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Não foi realizado no ICMBio um mapeamento de competências organizacionais, portanto as competências mapeadas para o cargo de Chefe de Parque Nacional foram analisadas em relação aos objetivos estratégicos diretamente.

Embora os objetivos estratégicos sejam amplos e estejam na governança do Instituto, guardam relação com as atividades locais da gestão dos Parques.

Assim, foi apontada apenas a competência para chefes de parques nacionais que se considerou mais alinhada a cada objetivo estratégico, e que poderiam contribuir para o seu atingimento. Apenas no objetivo estratégico especificamente relacionado ao uso público, foram apontadas duas competências. A relação está apresentada no quadro 14 a seguir:

Quadro 14 - relação entre competências e objetivos estratégicos do ICMBio

| OBJETIVOS | COMPETÊNCIAS |
|--|--|
| <p>Contribuir para a conservação das espécies, dos ecossistemas e da diversidade genética</p> <p>Contribuir para a integração e para o fortalecimento do Sistema Nacional de Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o aproveitamento do potencial econômico dos ativos ambientais das Unidades de Conservação</p> <p>Envolver a sociedade na gestão das Unidades de Conservação e na conservação da biodiversidade</p> | <p>Conhecimento Aplicado em Biologia da Conservação</p> <p>Pessoal: Interlocação</p> <p>Pessoal: Comportamento Intraempreendedor</p> <p>Pessoal: Influência</p> |
| <p>Promover a compreensão do valor dos serviços ambientais prestados</p> <p>Fortalecer a economia das populações tradicionais associadas às Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o uso público nas Unidades de Conservação</p> | <p>Transcompetência: Comunicação</p> <p>Conhecimento Gestão Participativa</p> <p>Conhecimento tácito: Vivência como Usuário</p> <p>Conhecimento teórico Gestão de Parques</p> |
| <p>Consolidar uma estratégia territorial de conservação</p> <p>Fortalecer e integrar os instrumentos de gestão</p> <p>Promover o desenvolvimento socioambiental sustentável associado às Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar o território nacional protegido por Unidades de Conservação</p> <p>Qualificar o processo de autorização para o licenciamento ambiental</p> <p>Fortalecer a comunicação e a imagem institucional</p> <p>Assegurar a proteção das Unidades de Conservação</p> <p>Ampliar a consolidação territorial das Unidades de Conservação</p> <p>Reduzir o risco de extinção de espécies</p> | <p>Pessoal: Interlocação</p> <p>Conhecimento de Gestão</p> <p>Conhecimento Gestão Participativa</p> <p>Representação Institucional</p> <p>Conhecimento Legislação</p> <p>Foco no Usuário</p> <p>Comprometimento com a Missão Institucional</p> <p>Conhecimento especificidades técnicas locais</p> <p>Conhecimento Aplicado em Biologia da Conservação</p> |
| <p>Prover e gerenciar de forma eficiente a infraestrutura</p> <p>Ampliar recursos e melhorar a eficiência e transparência nos gastos</p> <p>Modernizar tecnologicamente o Instituto</p> <p>Estruturar e implementar a gestão do conhecimento</p> <p>Fortalecer a política de gestão de pessoas (qualitativo, quantitativo e mobilidade)</p> <p>Aprimorar modelo de gestão institucional</p> | <p>Conhecimento de Gestão</p> <p>Conhecimento de Gestão</p> <p>Conhecimento Sistemas Informatizados</p> <p>Metacompetência autodesenvolvimento</p> <p>Desenvolver Outros</p> <p>Conhecimento de Gestão</p> |

Fonte: elaborado pela autora

Foi observado, ainda, que algumas competências mapeadas guardam relação com algumas das 11 competências gerenciais mapeadas no ICMBio por Dalmolin

e Figueira (2013), a saber: Comunicação, Gestão de Projetos (relacionada ao Conhecimento de Gestão), Visão Sistêmica, Negociação (relacionada a Interlocução), Conhecimento Técnico, Planejamento e Ética.

4.4. Objetivo específico: analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5707/2006)

Sendo o modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (1998) um modelo teórico e não somente uma definição do construto “Competência”, ele apresenta constituintes que ampliam a visão sobre as competências profissionais, indo além de uma simples definição de competências, como a que se encontra no Decreto nº 5707/2006. Com um enfoque holístico, o modelo de Cheetham e Chivers (1998) procurou agregar diferentes correntes existentes até então no estudo das competências. Portanto, o entendimento de que a competência envolvia um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (ou CHA), o que remonta ao artigo publicado por McClelland na década de 70, e que continuou na forma da abordagem da corrente americana, foi em certa medida absorvido também por esse modelo. Assim, componentes do modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998) guardam certa correspondência com o entendimento da competência profissional dado pelo Decreto nº 5707/2006.

O modelo define um componente Resultados, por exemplo, podendo ser macro ou microrresultados, conforme detalhado no Referencial Teórico, e inclui ainda as relações entre todos os seus componentes.

O conjunto de aspectos pessoais subjacentes denominadas metacompetências também incluídas no modelo, como a reflexão, autodesenvolvimento, criatividade e análise e solução de problemas, são necessárias para o desenvolvimento de outras competências, ou seja, são um dos caminhos para a aprendizagem.

Assim, o modelo de Cheetham e Chivers (1998) se mostra adequado para ser aplicado não só ao mapeamento de competências, mas também aos estudos sobre o desenvolvimento das competências e aos de avaliação e monitoramento de resultados, mostrando-se não somente adequado ao mapeamento de

competências no serviço público, mas também com potencial para aplicação no desenvolvimento das competências necessárias ao aprimoramento das funções do serviço público.

O modelo enfatiza também a competência funcional, componente relacionada a uma função específica e que pode ser adequada ao estudo das competências gerenciais.

Mello e Martins (2009), a respeito da modelagem institucional do ICMBio, enfatizaram que a estrutura constitui um dos elementos essenciais do modelo de gestão de qualquer organização, sendo requisito necessário, porém, não suficiente, para assegurar a efetividade organizacional. É necessário que os processos de transformação organizacional sejam associados a processos de capacitação gerencial, de modo a adequar perfis das pessoas aos perfis das posições, promover uma cultura de gestão por resultados e acenar com incentivos.

Aprendizagem formal

Como resultado da terceira parte da entrevista e posterior análise através das categorias sobre desenvolvimento de competências, foram identificadas capacitações formais que os entrevistados realizaram e consideraram úteis ao desenvolvimento de competências como chefe de parque nacional, e outras sugeridas pelos mesmos como forma de desenvolver competências que consideram necessárias a função.

O ICMBio elabora Planos Anuais de Capacitação e oferece muitos cursos específicos no centro de treinamento do próprio instituto, denominado ACADEBIO, voltados para a gestão das unidades de conservação e de toda a instituição.

Vários entrevistados reconhecem como particularmente importantes os cursos oferecidos pelo ICMBio, especialmente os de gestão de conflito e gestão participativa, que alguns consideram essenciais para a formação de chefe de unidade de conservação, como descrevem dois dos entrevistados:

Os nossos cursos da academia são muito mais direcionados as nossas demandas, as nossas carências do que até fazer alguns cursos em outros locais. Porque a gente tem que buscar conhecimento fora, mas aí depois traduzi-lo pra nossa realidade e ninguém vai fazer melhor isso

que o próprio instituto, sabe, a gente tem que ter esse papel de protagonismo em gestão de unidade de conservação. (Riacho)

Gestão participativa, sócio ambiental. Isso são ciclos fundamentais para chefe de parque, isso tem que ser... deveria ter sido colocado como pré-requisito pro chefe. (Cerrado)

Um dos entrevistados, ao citar o curso oferecido pelo ICMBio de Formação de Brigada de combate a incêndios, ressaltou que ele o considera importante para o cargo de Chefia, pois possibilitou uma formação para lidar com pessoas:

Curso de formação de brigada você lida com pessoas o tempo inteiro, você tem que formar cidadãos, esse é o melhor curso que o ICMBio tem pra formação de chefe de unidade. (Cerrado).

E outro ressaltou a importância do Ciclo de Gestão para Resultados, também oferecido pelo ICMBio, na formação gerencial:

Toda essa questão de protagonismo, motivação, planejamento, tudo isso vem de lá, as ferramentas vêm de lá e ela foi um divisor de águas. (Coral)

Mas percebe-se que a aprendizagem formal das competências gerenciais ocorreu principalmente por iniciativa própria, exemplificando bem a metacompetência autodesenvolvimento:

E uma habilidade que eu busquei me aprofundar muito foi a questão de gestão de projetos, de elaboração em gestão de projetos. A gestão de projetos em si ainda não consegui executar aqui, mas isso já tá refletindo uma série de outras atividades que eu tenho feito '[...] o curso de gestão de projetos que eu fiz eu acho que ele me ajuda muito em várias coisas. (Coral).

Entre as capacitações já realizadas pelos entrevistados que esses consideram úteis ao desenvolvimento de suas competências como chefes de parque estão o Ciclo de Gestão Para Resultados, Gestão Participativa e Gestão de Conflitos, oferecidos pelo ICMBio, Curso de Mosaico de Unidade de Conservação, , Capacitação de gestores em nível intermediário – ENAP, Facilitação, mediação, curso de gestão de projetos, Make Governments Working In Hard Place, Theory U Leading from an Emerging Future.

Aprendizagem informal

Cheetham e Chivers (2005, p.183) apresentam alguns métodos por meio dos quais ocorre a aprendizagem informal no trabalho: durante o trabalho, trabalho

com colegas mais experientes, trabalhar como parte de uma equipe, autoanálise e reflexão, aprender com clientes, contatos com outros que fazem trabalho semelhante, treinando outros, apoio de um mentor, uso de um modelo, experiência anterior. Somente dois desses métodos não surgiram diretamente como estratégias de aprendizagem informal dos entrevistados: trabalho com colegas mais experientes e trabalhar como parte de uma equipe.

O método que mais se destaca nas narrativas é o “apoio de um mentor”, em geral um “mentor informal”, podendo ser um colega mais experiente, ou especialista com quem o entrevistado mantém contato. Principalmente quando perguntado sobre como tomam as decisões diante de situações novas, a maioria procura a figura de um “mentor”.

Lembro muito assim dum senhor que é... eu digo que ele é um dos meus mentores que trabalhava com a gente desde a época de [outro local] e ele era nosso guru. (Coral)

Eu tenho um colega lá no parque. Ele já tem não sei quantos anos de serviço público. Quando aparece alguma coisa que eu não sei realmente o que fazer eu vou e pergunto para ele, peço conselho pra ele. Isso é uma característica, perguntar aos mais velhos, pedir orientação para uma pessoa que tem maior experiência ou maior conhecimento. (Floresta)

Aconselhamento de experts e se aprofundar no assunto, né, de alguma forma para ter algum subsídio para tomada de decisão. (Riacho)

Surgiram durante a análise das entrevistas, sugestões para o desenvolvimento que de certa forma se relacionam mais com as estratégias informais citadas de aprendizagem informal, como no caso de “rodízios” nos cargos, como de maiores oportunidades de trocas de experiências, exemplificadas nas transcrições a seguir:

Então assim, essas habilidades e esses conhecimentos eles não nascem com a gente eles são exercidos ao longo de muito tempo, talvez se existisse dentro do órgão minimamente uma coisa chamada gestão de pessoas você teria pessoas com algum perfil, com alguma aptidão reconhecida pela ACADEBIO ou por alguma outra avaliação que pudesse iniciar sua gestão em unidades menores, mais simples, menos conflituosas, né? A partir daí a pessoa poderia, através desses prazos que eu coloquei em cinco anos ser promovida a uma unidade maior (Cerrado)

o que eu sinto mais falta é um intercâmbio de experiências, seja um programa de visitação planejada a outras unidades pra entender como é que é a gestão, seja mais encontros focados em experiências, práticas de gestão, acho que normalmente quando a gente faz encontros sejam

os congressos externos, seja espaços internos acaba que fica muito mais simples [...]... eu sinto muita falta da experiência de conhecer mais a experiência dos outros colegas. Na verdade, a gente acaba fazendo isso pela rede que forma naturalmente pelas relações pessoais, você troca uma ideia, mas [faz falta] uma coisa mais institucional assim. (Fauna)

A identificação de lacunas em um mapeamento de competências é também um levantamento de necessidades de treinamento. A partir dele é possível dar início ao processo de planejamento instrucional já que o levantamento das competências orienta a construção dos currículos e dos objetivos instrucionais, indicando o quanto é necessário promover a adequação entre a oferta de cursos e o que é necessário desenvolver em termos de competências (CARVALHO et al., 2009).

Para D'Amelio e Godoy (2009) as meta e transcompetências como criatividade, análise e reflexão podem garantir atualização e desenvolvimento constante de competências no ambiente de diversidade de desafios requeridos de um cargo gerencial enquanto os valores e a ética constituem-se em elementos essenciais da competência, na medida em que podem afetar a tomada de decisões, tanto no que se refere à avaliação das finalidades de uma ação quanto dos meios adequados para se chegar a ela. Nos estudos nacionais e internacionais sobre as competências, as autoras identificaram o modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998), como de grande singularidade e diferencial em relação a outros principalmente pela inserção destacada de meta e transcompetências e de competências éticas.

Também nas narrativas de determinados contextos de trabalho fica bem claro que esses impuseram dificuldades ou oportunidades e impulsionaram os entrevistados para o desenvolvimento de certas competências. Isso motivou também a sugestão dessas competências como necessárias ao perfil de chefe de parque, como nas seguintes transcrições:

[...] inicialmente na parte administrativa, principalmente naquela época que tinha pouca oportunidade de capacitação, essa capacitação era meio na marra, assim: “precisa aprender mais disso, vou ler legislação, vou ler...” no começo eu lia muito mais os processos, por exemplo, do que eu leio mais recentemente. [...]. Sob pressão falava: “esse tema aqui eu preciso me aprimorar, vou cair dentro aqui, principalmente dessa parte mais burocrática de gestão de processos e tal”. Até

mesmo antes de ser chefe de parque minha primeira chefia foi [outro setor], apanhei um bocado então assim, não chega a ser um planejamento, e algumas coisas de aprender na marra sobre situação histórica, exemplo, conhecer mais sobre mais aspectos da unidade para trabalhar [...]. Identificava que tinha uma lacuna ali e corria atrás, mas chamar isso de planejamento acho que seria meio pretencioso. (Fauna)

Conversar com os prefeitos, com as prefeituras, com os secretários. Não que eu goste muito disso, porque às vezes a gente acaba sendo constrangido com diversas situações, mas é uma situação que chefes de unidades, parques nacionais têm que enfrentar. (Floresta)

Aqui em [nome da unidade] é um campo super fértil de possibilidades, de oportunidades, a gente está perto de aeroporto, uma região em que o ministério público é extremamente atuante, cheio de parceiros. E em função disso eu tive que melhorar muito minhas habilidades em relação a inovação, de tentar buscar coisa nova, coisa mais atual, diferente. E uma habilidade que eu busquei me aprofundar muito foi a questão de elaboração e gestão de projetos. (Coral)

5 DISCUSSÃO

5.1. Objetivo específico: propor um modelo de descrição de competências

O design da pesquisa, seguindo o modelo de Cheetham e Chivers, foi pensado para se estudar as competências necessárias a Chefes de Parques Nacionais a partir de contextos de trabalho específicos onde essas competências se fizessem necessárias. Assim, ao identificar determinadas competências como importantes para um perfil de chefes de parques nacionais partindo da identificação inicial de suas principais demandas de trabalho, os sujeitos da pesquisa estão agindo em resposta a esses contextos impostos pelas condições naquele parque, naquele período de sua experiência.

As quatro grandes categorias de contextos encontradas (Administrativo, Político e Técnico) abrangendo várias subcategorias, e Uso Público, sem subcategorias, parecem espelhar a complexidade da função de Chefe de Parque Nacional. Como mostram alguns entrevistados ao descreverem seus contextos de trabalho e os ilustrarem com exemplos, a função demanda uma exposição constante e direta a diferentes atores sociais e grupos com interesses diversos no uso dos recursos ambientais.

As descrições parecem concordar com a afirmação feita por Rezende (2007) de que “a gestão de UCs é um fenômeno complexo e que pode ser visto como o engendramento de uma ação coletiva no território por meio de uma organização e de suas relações”.

A pesquisa também foi planejada para verificar se seriam apresentadas diferenças nas competências para chefes de parques com e sem visitação, o que não ocorreu. Foi verificado que existem níveis distintos de complexidade dos contextos que não dependem de um parque ter visitação ou não. Nos parques que ainda não possuem visitação, as demandas se concentram em estruturação (técnica, legal e física). Mas, mesmo quando ainda não tem um programa de uso público implantado, um parque nacional pode estar lidando já com um contexto de uso público desde o momento em que se estrutura física e legalmente pensando no futuro dessas atividades. O que se pode notar é que existe uma diferença de

“maturidade” dos parques, e que diz respeito mais a fase ou nível de implantação em que se encontram e que se poderia dividir da seguinte forma:

- a) uma fase inicial, de implantação em que o trabalho se concentra em estabelecer as estruturas físicas e o arcabouço legal mínimo necessário;
- b) uma fase intermediária de elaboração do plano de manejo da unidade (documento técnico fundamentado nos objetivos gerais de uma unidade de conservação onde se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais);
- c) uma fase de consolidação onde o parque tem suas estruturas de uso público implantadas e funcionando.

O tempo de cada uma dessas fases é variável de acordo com os contextos mais ou menos complexos que envolvem a gestão de cada um, incluindo-se aí o perfil dos chefes designados ao longo do tempo, já que alguns perfis “fazem acontecer” enquanto outros mantem uma unidade por longos períodos em estagnação ou mesmo atrasam a gestão.

Mas a complexidade de muitos contextos parece se dar menos em função da fase de implantação e mais pela imposição de algumas condições, por exemplo:

- a) do ambiente natural (ocorrência de incêndios periódicos, isolamento geográfico da unidade);
- b) do ambiente social local (presença de comunidades no interior do parque, proximidade ou sobreposição com áreas indígenas, densidade populacional do entorno);
- c) da legislação (objetivos das unidades de proteção integral e dos parques nacionais);
- d) organizacionais (apenas o chefe como servidor, equipe interna historicamente em conflito).

A aplicação do modelo de Cheetham e Chivers pode trazer, a partir da componente Contexto, importante contribuição para a identificação da

complexidade da gestão que se deve enfrentar em cada unidade e também a ênfase nessa ou naquela competência necessária a determinados Contextos.

Como tratamos de um modelo com enfoque holístico, que procurou entender a natureza da competência profissional e como ela é adquirida, se apoiando em diferentes abordagens e teorias, já descritas no Referencial Teórico, o modelo vai além do simples conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ele agrega outros diversos componentes e conceitos que tentam explicar a natureza da competência profissional, como o contexto, as meta e transcompetências, a competência Ética/Valores, resultados e feedback e se mostrou bastante apropriado para o mapeamento do cargo com demandas complexas e variadas como o de chefe de parque nacional, além de estar adequado a um ambiente profissional com as exigências específicas do serviço público.

5.2. Objetivo específico: mapear as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers

As competências sem paralelo na literatura e com foco bem específico na gestão de parques nacionais, são as do componente conhecimento, como Conhecimento Prático em Vivência como Usuário e o componente Conhecimento Aplicado, que inclui Gestão de Parques, Biologia da Conservação, Gestão de Conflitos e Gestão Participativa, um conjunto bastante direcionado aos parques nacionais. Essas podem ser um bom indicativo de áreas em que o ICMBio pode focar as capacitações para chefes de parques.

Entre todas as competências surgidas, destaca-se o Comportamento Intraempreendedor, presente em muitas das subcategorias de contextos. Essa competência surgiu de seis entre as oito entrevistas.

De acordo com Lapolli e Gomes (2017) o termo intraempreendedorismo foi criado por Gifford Pinchot III, no final da década de 1970, para caracterizar as ações das empresas visando a criação de um ambiente de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade e foram chamados de intraempreendedores aqueles trabalhadores que assumem a responsabilidade pela criação de inovações

organização e são considerados importantes motores de renovação estratégica . Para os autores, como a gênese da palavra tem a ver com a capacidade de assumir riscos, inovar, ter uma ideia e capitalizar sobre ela, quando se fala em empreendedorismo dificilmente se remete o pensamento ao serviço público. No entanto, cresceram nos últimos anos os estudos sobre o empreendedorismo público como forma de gerar mais inovação e qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos.

O intraempreendedor seria o empreendedor corporativo, ou aquele que, no nível individual, demonstra atributos ou comportamentos empreendedores chave. Os atributos mais frequentemente associados ao comportamento empreendedor na literatura são a inovação de produtos, serviços ou processos, a proatividade e tomada de risco (LAU; SCHAFFLER; CHAN; MAN, 2012; LEKMAT; CHELLIAH, 2014)

Embora o argumento econômico clássico restrinja a atuação do Estado a possibilidade de intervenção na correção de falhas de mercado, por meio de políticas públicas, o leque de atuação estatal tem se ampliado, principalmente na temática de inovação, em que o Estado não somente atua construindo ambiente favorável à inovação do setor privado, mas também desenvolvendo capacidade inovadora própria e empreendedora, e ainda um maior engajamento em rede com atores não estatais. (IPEA, 2017, pag. 21)

Na análise, foram explorados na fala dos entrevistados alguns dos termos relacionados ao intraempreendedorismo como inovação, proatividade, prototipagem, protagonismo, se arriscar, não ter medo, e alguns exemplos mostram esses comportamentos descritos de maneira bem próxima do que a literatura associa ao tema, enquanto outros descrevem características de maneira mais indireta, mas todos com foco na busca de resultados e numa demonstração de um indivíduo que “faz acontecer”:

A gente se esconde por traz da legalidade, tem lei pra tudo. E que se a gente quiser não fazer nada em função da legislação, a gente faz. E tem que ter equilíbrio entre esses diversos princípios da questão da administração pública. A legalidade é apenas um deles né. E perder essa questão da contra dependência e ser mais proativo mesmo, não ficar só se queixando e buscar saídas e alternativas, isso é fundamental. (Riacho)

Sempre buscar alguma inovação, buscar alguma parceria, buscar um novo método, porque geralmente é na inovação que a gente consegue brecha no ICMBio pra conseguir alguma coisa, senão você não consegue, você simplesmente entra do mesmo sistema burocrático administrativo que é terrível. [...] Então perceber o mundo e não ter medo de inovações, sair um pouco da zona de conforto, acredito que é um papel fundamental. (Cerrado)

Iniciativa pra conseguir provocar as coisas que são necessárias, para deslanchar os processos da unidade (Fauna)

Uma pessoa que tem uma postura de aguardar que a situação esteja num momento adequado, a chance dela conseguir realmente estruturar uma unidade é quase nula. Eu não tenho muita perspectiva de que algum dia a gente esteja nessa situação adequada. Então, se a pessoa não tem protagonismo ela não vai cumprir essas outras competências de buscar parceria, de tentar pensar formas inovadoras de fazer antigos processos, de buscar brechas onde consiga propor coisas diferentes que nunca foram pensadas. Eu acho que a questão de protagonismo é bem importante sem falar a questão da curiosidade, querer saber o que tá acontecendo diferente em um dos lugares que está dando certo e buscar lições aprendidas. (Coral).

O que a gente não consegue fazer muito bem em órgão público é prototipar, não ficar só na teoria e tentar aprender e sem medo de errar fazer um protótipo. Esse protótipo não vai ser o perfeito, a gente vai melhorando e sabe, fazer pelo simples. Eu acho que essa questão da execução é a nossa principal falha atual na questão de órgãos públicos, nós temos avançado muito em planejamento, até colocado alguma coisa de indicadores, de monitoramento de resultados, mas execução mesmo, prototipar, [...] As pessoas tem muita dificuldade de entender que o protótipo é imperfeito mesmo e por melhor que seja vai sendo corrigido durante o tempo. (Riacho).

Outro elemento de destaque no mapeamento de competências a partir do modelo é a existência do componente Competência Ética/Valores. Cheetham e Chivers (2005) associam em seu modelo a competência ética a valores para enfatizar que valores, assim como o conhecimento, são de pouca utilidade a não ser que sejam aplicados. Por exemplo, um profissional que tenha um conjunto bem desenvolvido de valores, mas que se vê paralisado numa situação em que precisa, diante da necessidade, de fazer um julgamento ético. Assim, a competência ética requer a aplicação efetiva e apropriada de valores nas questões profissionais e a habilidade de tomar decisões éticas apropriadas mesmo que difíceis.

Além das Competências Éticas Pessoais (**Comprometimento com Missão Institucional, Impessoalidade e Legalidade** e Profissionais (**Busca de Excelência e Foco no Usuário**) mapeadas Vistas dessa forma, as Competências Ética são passíveis de avaliação e desenvolvimento.

5.3. Objetivo específico: analisar como as competências mapeadas podem contribuir para os objetivos estratégicos da organização

Uma organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas e ao definir sua estratégia é importante que ela identifique as competências essenciais e as competências necessárias a cada função. As áreas de competência dependem, em grande medida, da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Munk e outros (2012) as competências organizacionais e individuais devem se relacionar proximamente com as exigências externas atendidas pela estratégia, pois se as competências não estiverem articuladas com a estratégia, pouco contribuirão para o alcance de resultados efetivos e perenes.

A partir do componente de competências Funcionais do modelo de Cheetham e Chivers pode-se analisar a importância do chefe de parque nacional em seu papel no nível gerencial. Essas competências são a chave para uma gestão local alinhada com o planejamento estratégico do ICMBio e a continuidade da gestão para resultados. Com esse grupo de competências em mente, é possível fazer uma análise mais objetiva a respeito de parques nacionais que “não andam”, ou seja, tem a sua gestão estagnada e não avançam na sua implantação ou cumprimento de seus objetivos de criação e, conseqüentemente, estejam falhando na contribuição com o cumprimento da estratégia da organização.

Se um chefe à frente de um parque nacional não tem competência para planejamento, tomada de decisão, visão estratégica, organização, controle de processos, como esperar que a unidade acompanhe diretrizes estratégicas do Instituto ou que organize seu dia a dia de forma a priorizar ações na busca de resultados? Se faltam as competências de interlocução (buscar e manter parceiras) e gerenciamento de conflito, como esperar que essa gestão não seja isolada dos atores da sociedade, ou que não entre em conflitos intermináveis?

O conceito de competência evoluiu ao longo do tempo para além de um simples conjunto de atributos organizados na forma de conhecimentos habilidades e atitude, incorporando, entre outros componentes, os resultados, ou o que o indivíduo entrega para a organização.

Na medida em que as competências individuais possam ser vistas em relação aos objetivos estratégicos da organização, possibilita-se um planejamento mais específico de competências a serem desenvolvidas e que realmente poderão contribuir para que esses objetivos sejam atingidos.

Na gestão de um modelo baseado em competências, a área de gestão de pessoas deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, pois seria a responsável por atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Para isso é fundamental que explicita e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

5.4. Objetivo específico: analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5707/2006)

Percebeu-se que muitas das competências que surgiram no mapeamento são aquelas que os entrevistados tiveram ou tem dificuldade de desenvolver. Portanto, parece servir como uma indicação do que essas pessoas consideram importantes não somente para a indicação para o cargo, mas mostra também um desejo de desenvolver aquelas competências, pois identificaram por conta própria que possuem uma “lacuna”. No caso da competência em Gestão de Pessoas, a lacuna pode existir desde a nomeação para o cargo, já que não é uma competência buscada no momento de indicação do chefe, como descreve um entrevistado:

Acho que essa parte de gestão de pessoas realmente é uma coisa pelo próprio processo de escolha dos gestores ela dificilmente é avaliada. Acho que ela é avaliada assim, quando a pessoa é muito ruim nisso ela acaba se desgastando e fica descartada pra novos processos, mas não é uma coisa considerada na hora de escolher para o cargo. (Fauna)

Aprendizagem informal

As variadas estratégias de aprendizagem informal sugerem um potencial para melhorar a qualidade e o ritmo dos caminhos de desenvolvimento dos chefes de parque, pois a partir delas pode-se pensar em modos de facilitar as formas de apoio a essa aprendizagem, como sistemas de mentoria, banco de especialistas, incentivo aos intercâmbios internos.

Surgiram durante a análise das entrevistas sugestões para o desenvolvimento que de certa forma se relacionam mais com as estratégias de aprendizagem informal, como no caso de “rodízios” nos cargos, como de maiores oportunidades de trocas de experiências, exemplificadas nas transcrições a seguir:

As meta e transcompetências como criatividade, análise e reflexão podem garantir atualização e desenvolvimento constante de competências no ambiente de diversidade de desafios requeridos de um cargo gerencial enquanto os valores e a ética foram apresentados pelos entrevistados como elementos essenciais da competência.

5.5. As competências profissionais e as lógicas institucionais

Um conceito considerado mais amplo do que o conceito de Contexto e que também é adotado no modelo de Cheetham e Chivers é o de “Ambiente de Trabalho”, descrito pelos autores citados como aquele formado pelas condições sociais, culturais e físicas que cercam o indivíduo.

Apesar desse componente “Ambiente de trabalho” não ter sido inserido no planejamento da pesquisa, constatou-se ao longo da análise das entrevistas que os chefes de parque nacional estão imersos num ambiente institucional onde convivem e se chocam certas dicotomias, ou seja, que esses indivíduos atuam num “ambiente de trabalho” de certa complexidade e que varia de governo a governo, ou até mesmo conforme mudanças na alta direção.

Observa-se também nas narrativas que escolhas feitas ao se buscar o desenvolvimento de determinadas competências em detrimento de outras se deram em função das visões de mundo abraçadas pelos entrevistados mais até do que em função de uma obrigação institucional. Assim, surgiram nas falas dos sujeitos relatos de dicotomias existentes como “correntes” ou “grupos” dentro do instituto e que direcionam a forma como cada servidor faz suas escolhas de gestão e, conseqüentemente, de competências a serem desenvolvidas. Praticamente todos os entrevistados mostraram ter consciência da existência dessas dicotomias e muitos se referem a ela como dicotomias ideológicas. A mais evidente é a dicotomia entre preservacionismo e socioambientalismo, exemplificada nas transcrições a seguir:

Eu acho que na função de gestor a gente não pode ser ideológico, a gente tem que se desprender inclusive disso. A gente tem que avaliar a realidade ali e por mais que eu ache que a natureza precisa ter seus lugares intocados, a realidade não é essa. E o meu papel é o que eu vou fazer com isso respeitando outros direitos que estão permeando essa minha visão. Então eu acho que é mais a questão ideológica. Vejo em outras situações que acontece o contrário, nessa dicotomia que a gente tem dentro do ICMBio do preservacionismo e do socioambientalismo. Eu acho que a manutenção dessa postura de “eu sou isso”, “eu acredito nisso”, ela prejudica muito a função do gestor, porque daí ela prejudica a questão da abertura a escuta. (Coral)

Gestão participativa, socioambiental. Isso são ciclos fundamentais para chefe de parque, isso deveria ter sido colocado como pré-requisito para o chefe estar, por quê? Lidar com comunidade não é ruim, não é vergonha, a gente tem que acabar com a dicotomia no instituto onde ou só tem os que pensam no ambiente com humano e outros sem. Todo ambiente é com humanos, a gente está fadado a viver

com isso, cada vez a terra está mais populada, ela não vai ficar vazia de repente e pronto, voltamos ao estado primitivo. Então deveria ter esse cuidado de apoio [na gestão participativa] às unidades (Cerrado).

Essas dicotomias podem ser explicadas a partir de um conceito que se tornou central na Teoria Institucional, introduzido por Friedland e Alford, em 1991, a partir de uma preocupação pelo fato do contexto social ser negligenciado no entendimento do comportamento organizacional e individual (GOODRICK; REAY, 2011). O conceito foi posteriormente desenvolvido até se tornar central em Teoria das Organizações (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Thornton e Ocasio (1999, p, 804, tradução nossa) definem as lógicas institucionais como “o padrão histórico construído socialmente de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam tempo e espaço, e dão sentido à sua realidade social”.

O significado, a apropriação e a legitimidade de várias fontes de poder são moldados pelas regras das lógicas institucionais prevaletentes. Elas compreendem um conjunto de regras implícitas que regulam quais questões, contingências, estratégicas ou problemas se tornarão importantes na luta política entre atores das organizações, determinam quais as questões a serem atendidas e fornecem as regras do jogo que moldam a cognição de atores sociais nas organizações. Os pressupostos, os valores, as crenças e as regras que compõem as lógicas institucionais determinam quais respostas e soluções estão disponíveis e são apropriadas para o controle da atividade nas organizações e elas fornecem as regras formais e informais de ação, interação e interpretação que orientam e restringem os tomadores de decisão na realização das tarefas da organização e na obtenção de status, créditos, penalidades e recompensas no processo. (THORNTON; OCASIO, 1999).

As organizações experimentam complexidade institucional quando confrontadas com múltiplas lógicas que prescrevem práticas culturais, valores, compreensões e identidades divergentes. A convivência com esses conjuntos diferentes e, às vezes, contraditórios de ordens normativas pode ser um desafio central para as organizações. Embora seja importante a existência de pluralidade nas lógicas

institucionais, a experiência de complexidade de uma organização é principalmente uma função de estar exposta a múltiplas demandas institucionais. (RAYNARD, 2016).

Ao declarar que “deveria ter esse cuidado de apoio [na gestão participativa] às unidades”, um dos entrevistados (citação anterior – Cerrado) fala do ponto de vista de um chefe de uma unidade de proteção integral – parque nacional, que possivelmente conviveu com empecilhos causados pela lógica preservacionista (que advoga que essas áreas deveriam ficar ao máximo “intocadas”). Outros entrevistados demonstram uma preocupação com pressões opostas originadas na lógica socioambiental, que poderiam ser de excessiva permissividade forçando um uso intensivo de uma unidade de proteção integral como é o parque nacional, exemplificado na transcrição a seguir:

É não perder o foco, o parque é para o público, é para recreação, mas também é para preservação ambiental [...] Integração no entorno é o seguinte: você sempre tem que ter como foco que o seu papel é proteger e conservar a unidade de conservação. Eu acho que assim, você tem que conduzir e escutar as pessoas, mas você não pode perder o foco que a nossa competência é a conservação e a preservação da unidade, porque senão você começa se abrir muito, você começa a extrapolar um perfil mais político do que técnico. (Ararinha)

Numa preocupação com a abertura excessiva ao socioambientalismo, outro entrevistado se baseia na importância do embasamento técnico para a tomada de decisão consciente sobre a conservação da biodiversidade:

Nem todos servidores vem da área biológica, podem vir servidores da área de humanas, aí o pessoal entra numa unidade de conservação, ele cai como chefe e nunca foi chefe de nada e não tem conhecimento, e chega lá o cara tem um apelo humanitário muito grande, mas ele tem que fazer o ordenamento e a proteção do recurso, e não tem a noção dos impactos que aquela atividade, que talvez ele olhe a parte só econômica da pessoa. Então a gente vê os chefes totalmente voltados pra área pessoal, buscando a parte social e esquece que ele tem um comprometimento muito grande com o meio ambiente, mas o cara por não ter conhecimento ele não consegue imaginar o dano que a permissividade dele pode estar causando. Eu já encontrei trabalhos no CBUC [Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação] que a chefe estava criticando que achava muito pouco o número de 40 cabeças de gado numa RESEX [reserva extrativista], que eles deveriam ter mais. A pessoa tinha uma formação totalmente humanística, então assim, talvez ela não tenha o conhecimento da questão do decaimento de ecossistemas, do desaparecimento de espécies e aí tem aquela visão social muito forte, então fica muito mais confortável inclusive de você tomar decisões sem ter a sua consciência afetada, assim, sabe, quando você tem conhecimento amplo do que está acontecendo no mundo, do que está acontecendo com aquilo que você tem obrigação de proteger eu acho que cria pelo menos um estalo: “você está fazendo isso, mas você tem uma responsabilidade do que vai acontecer, você é responsável por isso”. E no ICMBio, assim, eu vejo a gente trabalhar com a parte

de legalidade, eu vejo a gente trabalhar com a parte de humanas, mas eu não vejo gente trabalhar com parte de conhecimento biológico. (Beija-flor).

Essa descrição apresenta uma preocupação que encontra respaldo em pesquisa atual. Por exemplo, sendo a capacidade de gestão das unidades de conservação tão limitada no Brasil quanto no Peru, a principal explicação encontrada por Dourojeanni (2014) para a maior incidência de desmatamento nas áreas protegidas no Brasil em relação ao Peru estaria em quatro fatores: a rede viária Amazônica maior no Brasil, gerando maior pressão; as áreas no Peru serem criadas procurando-se áreas sem população, enquanto no Brasil se estabelecem unidades de conservação para populações residentes (reservas extrativistas); problemas de regularização de posse da terra enfrentadas em várias áreas no Brasil; e o socioambientalismo muito mais radical no Brasil do que no Peru.

As lógicas Institucionais são crenças e regras que podem se originar nos diferentes setores da sociedade: profissões, corporações, estado, mercado, família, religiões, onde quer que indivíduos e organizações estejam interagindo e compartilhando crenças e regras. Nas profissões se identifica em geral uma lógica dominante que provê os atores com seu vocabulário, identidades e justificativas para a ação. Mas como as profissões operam dentro de múltiplas esferas institucionais, em uma mesma profissão é possível coexistirem duas ou mais lógicas institucionais. (DUNN; JONES, 2010),

Dessa forma, também despontam nas narrativas dos entrevistados também as lógicas relacionadas à profissão, à formação acadêmica do ocupante do cargo de Analista Ambiental (o Técnico), e aquele que fez a transição para a administração pública gerencialista (o Gestor). Percebe-se que alguns entrevistados permaneceram mais atrelados à sua formação, embasando suas decisões nos aspectos técnicos, buscando desenvolvimento de competências mais técnicas e muitas vezes se enxergando como um técnico que ocupa um cargo de chefia. Outros assumiram um novo papel, o de gestor. Os sujeitos mais voltados a sua formação técnica tiveram alguma dificuldade de entender quais seriam as competências funcionais (ocupacionais/gerenciais), mesmo após um breve esclarecimento sobre o conceito que acompanhou a pergunta. As competências valorizadas e escolhidas para serem desenvolvidas também parecem ser guiadas

por essas lógicas. Então, se contrasta, por exemplo, a valorização de ferramentas de gestão e da formação gerencial:

Eu acho a formação gerencial essencial. Porque considero no nosso corpo [institucional], o calcanhar de Aquiles nossa deficiência em informação gerencial. Então ter a competência de líder aliado ao conhecimento na função de gestor, ao conhecimento de ferramentas, de entender as diferenças das funções gerenciais do que é estratégico, do que é um processo, do que é operacional, do que é um projeto. Eu considero que a gente tinha que fazer uma prova pra ver se as pessoas tem noção dessas diferenças pra cumprir. (Coral).

[...] e no ICMBio a gente tem pouquíssimos gestores mesmo, porque a gente é muito biólogo florestal, agrônomo, oceanógrafo. E vou além, eu acho que não é ser formado em alguma profissão, eu vejo colegas que são formados em administração e não tem perfil de gestor. (Coral)

E com a valorização do conhecimento técnico e dos trabalhos ligados a formação profissional (entre os entrevistados predominantemente na área biológica):

O conhecimento dos equipamentos, das técnicas, porque quando você tem esse conhecimento e você mostra na prática, você está lidando ali com pessoas e muitas vezes as pessoas são pessoas mais simples que valorizam conhecimentos mais simples se você não detém esses conhecimentos, [...] acaba que você não é valorizado pela equipe que está ali (Beija-flor)

Não, na verdade ela não é necessária nem importante pra um chefe, mas ela é necessária e importante pra mim. Porque ser chefe da unidade 24 horas não é exatamente a coisa que mais me satisfaz, eu gosto muito de ir pra campo e trabalhar lá dentro da unidade. E quando eu consigo é um pouco... Um pouco não, muito mesmo pela minha formação profissional. Eu adoro contato com a natureza, eu adoro estar lá no campo, lá no meio do mato. Então, eu podia só me dedicar a funções administrativas do parque, mas não me agrada isso. (Floresta).

Por alguma razão circunstancial ou de interesse pessoal, algumas pessoas buscaram ou aproveitaram oportunidades para alcançar uma formação gerencial. Algumas são oferecidas pelo ICMBio, mas não existe uma obrigatoriedade de um chefe de unidade buscar capacitações em gestão. Muitas vezes não é por desinteresse dos chefes, mas por falta de tempo ou oportunidade, pela oferta escassa, ou pelo entendimento de que não são competências tão essenciais para lidar com a gestão da unidade de conservação em meio a demandas mais urgentes.

6 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Como as entrevistas foram realizadas em parques nacionais localizados próximos a capitais ou a cidades de médio e grande porte, sem problemas de acesso ou de infraestrutura de transporte e comunicação, deve-se mencionar que os resultados se limitam a contemplar as percepções de sujeitos que trabalham em uma situação particular dentro do Instituto. Em geral, todos os entrevistados possuem bom acesso à internet, maior proximidade com aeroporto e com outros órgãos públicos federais e não se encontram isolados como muitos outros parques nacionais que só podem ser alcançadas com um ou dois dias de viagem, por exemplo.

Outra limitação pode ser relacionada ao perfil, já que nenhum dos entrevistados tinha um perfil relacionado a ciências sociais e humanas.

Por ser um estudo qualitativo, a generalização dos resultados fica impossibilitada. Mas o resultado final da pesquisa pode ser utilizado como fonte de informação para diversos programas a serem implantados que tomam como base a gestão por competências, como os programas de capacitação, de avaliação de desempenho e de seleção de pessoal.

Futuras investigações poderiam utilizar amostras mais amplas quer incidindo na mesma categoria de unidade (parque nacional) ou alargando o âmbito a outras categorias. Poderia ser considerada também uma validação dos resultados dessa pesquisa junto aos demais chefes de parques nacionais através de questionários, por exemplo.

Também pode ser ponto de partida para pesquisas futuras como a validação das competências encontradas, por meio de consulta a todos os chefes de parques nacionais e mesmo a comparação com outras categorias de unidades de conservação.

O modelo de competência profissional de Cheetham e Chivers adotado nessa pesquisa pode ser bem explorado também em relação a outros componentes do modelo, como, por exemplo, a dimensão de “resultados” (micro, macro e resultados parciais) a partir dos quais é possível testar ou observar os resultados de um indivíduo, e sua relação com a autopercepção e percepção pelos outros,

que poderia ser aplicada numa proposta de avaliação. Cheetham e Chivers (2005) apresentam um capítulo dedicado ao tema “como os profissionais reconhecem a competência em outros”.

Outro campo promissor seria o aprofundamento sobre o papel das metacompetências e transcompetências no desenvolvimento de outras competências e propostas para o seu desenvolvimento dentro do ICMBio.

Parece promissor também o estudo do intraempreendedorismo no serviço público, particularmente no ICMBio, que poderia levar a pesquisas sobre a identificação de sujeitos com esse perfil dentro do Instituto, ou o estudo de práticas organizacionais que apoiam ou inibem esse comportamento.

Outra linha de pesquisa que poderia contribuir para o entendimento da cultura institucional do ICMBio seria em relação às lógicas institucionais predominantes e conflitantes na instituição.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. São Carlos. p. 875-898, 2008.

AMARO, R. de A. **Concepções de empreender e o desenvolvimento da competência empreendedora: um estudo à luz da fenomenografia**. Tese (Doutorado). Programa de Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackensie, São Paulo. 2012.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARAÚJO, M. A. R.; MARQUES, C. P.; CABRAL, R. F. B. **Melhorando a efetividade da gestão de unidades de conservação: a experiência do Programa de Gestão para Resultados – PGR**. Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA. Série Cadernos ARPA. Brasília. 2009. 56 p. Disponível em: <<http://www.programaarpa.gov.br/wp-content/uploads/2012/10/caderno3ResultadosRev.pdf>>. Acesso em: 08 ago 2016.

ASUMENG, Maxwell Amoah. Managerial competency models: a critical review and proposed holistic-domain model. **Journal of Management Research**, v. 6, n. 4, p. 1- 20. 2014.

AYRES, S.M.P.M.; DA SILVA, A.B. Sistema de capacitação baseado em competências - SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em 25 set 2016.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BITENCOURT, C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p 132-149. 2005.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D. **Emotional and Social Competency Inventory (ESCI): A User Guide for Accredited Practitioners**. 2011.

BOYATZIS, A.R. **The competence manager. A model for effective performance**. New York: John Willey & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. Ed. Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um estudo multinível**. Tese (Doutorado). Psicologia Social. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

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

BRASIL. Medida Provisória nº 721 de 10 de junho de 2016. Brasília. **Diário Oficial da União**. 2016.

_____. Ministério do Planejamento. **Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências**. Brasília, DF: 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 22 ago 2017.

_____. Lei 11.516 de 28 de agosto de 2007. Brasília. **Diário Oficial da União**. 2007.

_____. Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006. Brasília. **Diário Oficial da União**. 2006.

_____. Portaria nº 208 de 25 de julho de 2006. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Brasília. **Diário Oficial da União**. 2006.

_____. Lei nº 9985 de 18 de julho de 2000. Brasília. **Diário Oficial da União**. 2000.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.D; VILHENA, R. M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2a edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J.R. da S.; E SILVA, K. I. B. **Gestão Por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G.. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30. 1996.

_____. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276. 1998.

_____. How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European industrial training**, v. 25, n. 5, p. 247-292. 2001.

_____. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, p. 374-383. 2000.

_____. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar Publishing, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALMOLIN, C. C.; FIGUEIRA, T. G.. Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade: um instrumento para o desenvolvimento institucional. In: **VI CONSAD- Congresso de Gestão Pública**. Brasília, DF. 2013. Disponível em < <http://consad.org.br>>. Acesso em 18 set. 2016.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. 2007. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2007.

D'AMELIO, Márcia; GODOY, Arilda Schmidt. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. **XXXIII ENANPAD – Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR674.pdf>>. Acesso em 23 set. 2016.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DOUROJEANNI, M.J. Ocupación humana y áreas protegidas de la Amazonia del Perú. **Ecología Aplicada**, v. 13, n. 2, p. 225-232, 2014.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T. L.; RUAS, R. Org. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUNN, Mary B.; JONES, Candace. Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 114-149, 2010.

ERAUT, M., STEADMAN, S., COLE, G.; MARQUAND, J. **Ethics in Occupational Standards, NVQs and SVQs**. Employment Department. Sheffield, 1994.

FERREIRA, H. da S. **Trajетória da Gestão de unidades de Conservação Federais no Brasil e os Modelos Institucionais de Gestão: A Mudança IBAMA-ICMBio e Seus Impactos na Amazônia Ocidental**. Manaus. 2012. 214

f. Dissertação (Mestrado). Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA. Manaus, 2012.

FERREIRA, S. B. D. **Conceção de um sistema de gestão de desempenho e de competências: o caso Rodoviária do Tejo**. Dissertação (Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, 2012.

FLEMING, S. The concept of meta competence. **Competence and assessment**. 16, p. 7-10. 1991.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, ed. Esp, p. 183-196. 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FOSS, N. J. Cognition and Motivation in the Theory of the Firm: Interaction or Never The Twain Shall Meet? **Journal des Economistes et des Etudes Humaines**. v.14, p.1-24, 2004.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage, 2009.

FRIELAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis** (pp. 232-263). Chicago, IL: University of Chicago Press. 1991.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed. 2009.

GILBERT, T. F. Human competence-engineering worthy performance. **Performance Improvement**, v. 17, n. 9, p. 19-27.1978.

GODOY, A.S.; D'AMELIO, M.. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639. 2012.

GONZCI A.; ATHE ASOU, J. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. In: ARGUELLES, A. **Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia**. Méxi co: LIMUSA S.A de C.V., 1996. p. 265-288.

GOODRICK, Eh; REAY, T.h. Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, n. 3, p. 372-416, 2011.

HALL, D.T. **Career Development in Organisations**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672. 1995.

ICMBio. INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Informações institucionais, técnicas, notícias, projetos, publicações e serviços**. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br>>. Acesso em: 23 set 2016.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**.Org: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. Brasília : Enap : Ipea, 2017. 266 p.

KING, N.; Using Interviews in Qualitative Research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Sage, 2004.

KITCHENHAM, B. “**Procedure for performing systematic reviews**”, Keele University Technical Report TR/SE-0401. Australia, 2004. Disponível em <[http://csnotes.upm.edu.my/kelasmaya/pgkm20910.nsf/0/715071a8011d4c2f482577a700386d3a/\\$FILE/10.1.1.122.3308\[1\].pdf](http://csnotes.upm.edu.my/kelasmaya/pgkm20910.nsf/0/715071a8011d4c2f482577a700386d3a/$FILE/10.1.1.122.3308[1].pdf)>. Acesso em 23 jun. 2016.

KLEMP, G.O. **The assessment of occupational competence**. Report to the National Institute of Education: Washington, 1980.

KLEMP, G. O.; MCCLELLAND, D. C. What characterizes intelligent functioning among senior managers. **Practical intelligence**, p. 31-50. 1986.

LAPOLLI, E. M.; GOMES, R.K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, p. 127-142, 2017.

LAU, T.L. M.; SCHAFFLER, M.A.; CHAN, K. F.; MAN, T. W. Y. The entrepreneurial behaviour inventory: A simulated incident method to assess corporate entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 6, p. 673-696, 2012.

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

LEKMAT, L.; CHELLIAH, J. What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand? **Contemporary Management Research**, Vol. 10, No. 3, pp. 181-202. 2014.

LINSTEAD, S. **Developing management meta-competence: can distance learning help?**. *Journal of European Industrial Training*, v. 6 n. 14, p. 17-27. 1991.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MACIEL, A. V. M; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: **II CONSAD - Congresso de Gestão Pública – Painel 26**: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. Brasília, DF. 2009. Disponível em < <http://consad.org.br>>. Acesso em 28 out. 2016.

MAXQDA Standard. Software for qualitative data analysis. – Versão 12.3.12. Licença Estudante. **VERBI Software – Consult** Sozialforschung GmbH, Berlin, Alemanha. 2017.

MEDEIROS, R.; YOUNG; C.E.F.; PAVESE, H. B.; ARAUJO, F. F. S.. **Contribuição das unidades de conservação brasileiras para a economia nacional: Sumário Executivo**. Brasília: UNEP-WCMC, 2011. Disponível em < <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/estudocontribuicao.pdf>>. Acesso em 19 jun 2016.

MELLO, R.; MARTINS, H.F. Cisão: a concepção e implementação do Instituto Chico Mendes de Proteção da Biodiversidade (ICMBio). **II CONSAD - Congresso de Gestão Pública – Painel 22**: Gestão Ambiental: três opções de desenho institucional em ação. 2009. Disponível em < <http://consad.org.br>>. Acesso em 28 out. 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B.; DE CASTRO, A. L., ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação: Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 107-121. 2011.

MUNK, L.; MOREIRA, C. E. R; MOREIRA;W. MUNK, M.M. Alinhando estratégia e competências em contexto organizacional: Um estudo em uma indústria química. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 14, n. 2, 2012.

NIEMEYER, J. R. L.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: um estudo no segmento comercial de telecomunicações. **XXXVIII Encontro da ANPAD - ENANPAD**, Rio de Janeiro. 2014.

NORDHAUG, O., **Individual competences in firms**. Working Paper, Centre for Human Resources, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1990.

OLIVEIRA, F. B. D. ; SANT'ANNA, A. D. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos

de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, . p. 1453-1475. 2010

OLIVEIRA, J. A. C. K. **A gestão de competências e a sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos—estudos de caso em organizações brasileiras e portuguesas**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Administrativas. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

OZAR, D.T. Building awareness of ethical standards. In: CURRY, L.; WERGIN, J.F. (Eds). **Educating Professionals**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993. p. 148-77.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training and Development**. July, 1996.

PYNES, J. E. **Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach**. John Wiley & Sons, 2008.

RAYNARD, Mia. Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 310-335, 2016.

REZENDE, G.M. **Gestão de Unidades de Conservação Ambiental: Perspectivas Pragmáticas e Organizacionais**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2017.

RUAS, R.; R., GHEDINE, T., DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**, v. 29, p. 1-14, 2005. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA2343.pdf>. Acesso em 23 set. 2016.

RUAS, R.L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Cap.2, p.34-54. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências: uma base para a governança corporativa**. 2 ed. rev. atual. Porto Alegre: AGE, 2016.

SANSONE, C. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 918-931. 1986..

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF. ENAP, 2010. p. 11-28.

PRALHAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. V.68-3, p.79-91.1990.

REYNOLDS, M.; SNELL, R. **Contribution to Development of Management Competence**. Manpower Services Commission, Sheffield, 1988.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. Basic Books (AZ), 1983.

SCHÖN, D. A. **Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions**. Jossey-Bass, 1987.

SCHRODER, H.M., **Managerial Competence: The Key to Excellence**. Kendall/Hunt, Dubuque, 1989.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency Models in Public Sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234. 2016.

SOUZA, G. S. **Ambientes de engenharia de software orientados a corporação**. 2008. Tese (Doutorado). Programa de Engenharia de Sistemas e Computação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

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

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72. 2001.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M.. **The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process**. OUP Oxford, 2012.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

TOBÓN, S. **Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. 2. Ed., Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, p. 297. 1959.

ZAMBONI, A. B.; THOMMAZO, A. D.; HERNANDES, E. C. M.; FABBRI, S. C. P. F. (2010) StArt uma ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática. In: **Brazilian Conference on Software: Theory and Practice - Tools session**. UFBA.

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

APÊNDICE A - Protocolo de Estudo Baseado em Revisão Sistemática

1. Título da Pesquisa:

Aplicação do Modelo Cheetham e Chivers no Mapeamento de Competências Gerenciais no Serviço Público

2. Contexto

Durante a pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico observou-se uma quantidade aparentemente maior de publicações fazendo referência ao modelo de competência de Cheetham e Chivers relacionada a aprendizagem de competências, algumas referentes a competências gerenciais e poucas relacionadas ao serviço público. Assim, surgiu a necessidade de sistematizar a pesquisa por publicações que tratassem especificamente do mapeamento de competências no serviço público a partir do modelo de Cheetham e Chivers, e identificar a extensão da aplicação do modelo de mapeamento de competências gerenciais em organizações públicas.

3. Objetivo e Questões de Pesquisa:

a. Objetivo

Identificar através de revisão sistemática estudos onde o modelo de Cheetham e Chivers tenha sido aplicado no mapeamento de competências gerenciais em organizações públicas.

b. Questões de Pesquisa:

O modelo de competências de Cheetham e Chivers tem sido aplicado para mapeamento de competências gerenciais em organizações públicas ?

4. População:

Trabalhos publicados em conferências e periódicos sobre mapeamento de competências no serviço público no Brasil e em outros países.

5. Escopo da Pesquisa

a. Critérios Adotados para Seleção de Fontes

A pesquisa se dará a partir de bibliotecas digitais através dos seus respectivos engines de busca. Essas devem atender aos seguintes critérios:

- Possuir engine de busca que permita o uso de expressões lógicas ou mecanismo equivalente;
- Incluir em sua base publicações da área de administração, ciências sociais, estudos organizacionais que possuam relação direta com o tema a ser pesquisado;
- Os engines de busca deverão permitir a busca no texto completo das publicações.
- As publicações devem pertencer a uma das editoras listadas no Portal de Periódicos da CAPES.

b. Bases definidas para a busca:

Serão selecionados apenas artigos, excluídos livros e outros tipos de publicação, com exceção da base de teses e dissertações.

Quando os dados não estiverem disponíveis eletronicamente para exportação ao StArt serão inseridos manualmente a ferramenta.

Bases a serem consultadas:

- Science Direct,
- Scopus
- Web of Science
- ProQuest
- Emerald Insight
- Scielo
- BDTD – Ibct (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações).

c. Restrições

Busca será realizada entre os estudos disponíveis nas fontes publicados no período de 01 de janeiro de 1996 até 31 de dezembro de 2016.

d. Idiomas:

Português e Inglês

6. Métodos de Busca de Publicações:

a. Expressão de Busca:

A busca será iniciada pelos grupos de palavras-chave (string) completas: (Cheetham and Chivers and managerial and competence and public) e (Cheetham and Chivers and gerenciais and competencias and público);

As palavras-chave podem estar localizadas no título, resumo corpo do artigo ou palavras-chave dos artigos.

b. Estratégia de busca

Será aplicada em cada base para identificar as publicações em potencial, utilizando-se a busca em qualquer parte dos artigos (título, texto, resumo, palavras-chave, texto).

Caso a utilização da expressão completa não resulte em publicações, será utilizada apenas a expressão “Cheetham and Chivers”.

7. Procedimentos de Seleção e Critérios:

A seleção dos estudos dar-se-á em três etapas:

a. Seleção dos dados coletados [1º filtro]:

Será utilizado o filtro do sistema de busca para selecionar a apenas artigos e descartar outros tipos de publicação como livros, capítulos, relatórios.

Os títulos das publicações serão lidos e as que não se relacionarem ao tema serão descartados.

Critério de exclusão: outras publicações que não sejam artigos.

Critério de exclusão: título do artigo não relacionado ao objetivo da pesquisa.

b. Seleção dos dados relevantes - [2º filtro]:

Ainda nas bibliotecas de busca, as publicações resultantes da string simplificada “Cheetham and Chivers”, onde os nomes dos autores tenham sido identificados no resumo serão selecionados e terão as informações (título, autores, publicação, abstract) extraídos para a ferramenta Start.

Mesmo que exista dúvida a respeito da utilização do modelo de Cheetham e Chivers, mas os autores forem citados no resumo a publicação deverá ser selecionada e exportada para a ferramenta StArt.

Critério de inclusão: autores Cheetham e Chivers citados no resumo.

c. Seleção dos dados relevantes - [3º filtro]:

Os critérios de exclusão e inclusão já inseridos previamente na ferramenta Start serão aplicados sobre os artigos extraídos para a ferramenta Start a partir da leitura do resumo de cada artigo. Cada artigo será a seguir classificado como aceito ou rejeitado, ou ainda como publicação repetida.

Os artigos que atenderem aos quatro critérios de inclusão (Citar Cheetham e Chivers no abstract, utilizar modelo de Cheetham e Chivers, tratar de mapeamento de competências no serviço público, Tratar de competências gerenciais) serão classificados então como aceitos.

d. Critérios de Inclusão (I) e Exclusão (E):

- (I) Citar cheetham e chivers no abstract
- (I) Utilizar modelo de Cheetham e Chivers
- (I) Tratar de competências gerenciais
- (I) Mapeamento de competências no serviço público
- (E) Tratar de competências não funcionais/gerenciais
- (E) Assuntos não relacionados a mapeamento de competências
- (E) Pesquisa anterior a 1996
- (E) Não citar Cheetham e Chivers no abstract
- (E) Não se tratar de serviço público

8. Procedimentos para Extração dos Dados

Armazenamento das referências completas selecionadas a partir da fonte consultada

na ferramenta StArt. As informações que não estiverem completas a partir da importação automática para a ferramenta serão completadas manualmente.

Os dados extraídos das publicações selecionadas deverão ser armazenados na ferramenta StArt a partir da importação automática do arquivo proveniente da base de busca, devendo constar entre os dados da publicação: título,

autor(es), data de publicação, veículo de publicação; abstract.. As informações serão completadas de forma manual se necessário.

9. Sumarização dos resultados

Os resultados serão tabulados para publicação. Para cada resultado aceito, além das informações já extraídas será feito um resumo com informações mais relevantes sobre o estudo: instituição e país onde foi aplicado, relevância da pesquisa, particularidades apresentadas.

10. Procedimentos para Análise

Os resultados serão analisados quanto ao:

- Número total de publicações selecionadas para fazerem parte do estudo;
- Número de publicações sobre o tema por país onde ocorreu a pesquisa;
- Publicações por autor(es).

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada

PERFIL:

- a. Dados pessoais
 - Sexo
 - Idade

- b. Dados Funcionais
 - Número de Subordinados
 - Tempo de serviço no cargo atual
 - Tempo de serviço no ICMBio

- c. Trajetória profissional
 - Formação acadêmica/pós-graduação
 - Cargos/funções anteriores à atual (de forma geral)
 - Já ocupou o cargo de chefe de parque anteriormente (por quanto tempo)?

COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE CHEFE DE PARQUE NACIONAL:

- Quais conhecimentos (teóricos, procedimentais) são necessários para a atuação de um chefe de parque?
- Que atividades práticas você acha importante saber executar como chefe de parque?
- Considera que existem habilidades características que necessitou aprender ou aplicar como chefe de parque?
- Que comportamentos pessoais e interpessoais você considera importante para um chefe de parque?
- Quais os principais desafios enfrentados pelos chefes de parque em relação a valores e ética?
- Como você descreveria a atitude ética para o chefe de parque (conhecimentos, comportamentos)?
- Em que situações essas competências se mostraram importantes?

- Em alguma situação achou que precisava desenvolver/melhorar determinada característica para atuar melhor na chefia do parque?
- Você procura analisar sua atuação como chefe de parque e buscar formas de se desenvolver?

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:

- Como acha que desenvolveu as competências para o cargo? Em quanto tempo?
- Participou de capacitação que considera importante no desenvolvimento de competências para este cargo?
- A sua formação acadêmica contribuiu para sua atuação no cargo? Como?
- Acha que pode desenvolver competências necessárias a este cargo em algum tipo de programa de capacitação ofertado pelo ICMBio?
- Planejou ou planeja desenvolver alguma competência para atuar melhor como chefe de parque?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) _____ foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CHEFES DE PARQUES NACIONAIS: UMA PROPOSTA A PARTIR DO MODELO DE CHEETHAM E CHIVERS, sob a responsabilidade de Katia Regina Aurich.

OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

- Mapear as competências necessárias para o cargo de Chefe de Parque Nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

- Propor um modelo de descrição de competências;
- Descrever as competências a partir do modelo de Cheetham e Chivers;
- Analisar como as competências mapeadas contribuem para os objetivos estratégicos da organização.
- Analisar a aplicação do modelo de competências de Cheetham e Chivers à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabelecida através do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006

O projeto tem como objetivo mapear competências da função “Chefe de parque nacional” e não dos indivíduos ocupantes dos cargos. Assim, a partir da experiência dos próprios servidores como Chefes de Unidades de Conservação, a intenção é, através de um método qualitativo de pesquisa, testar um modelo holístico no Mapeamento do Perfil de Competência para uma função gerencial de uma das categorias de unidade de conservação geridas pelo ICMBio e, a partir das visões e contribuições dos próprios chefes de parque nacional com alguma experiência, apresentar a aplicação de um modelo de competência que possa contemplar as complexidades e peculiaridades dessa função, esperando apresentar um conhecimento aplicado que possa contribuir na melhoria da gestão institucional e consolidação do modelo de Gestão Por Resultados do ICMBio.

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semi estruturadas, gravadas e transcritas posteriormente. A amostra será não probabilística, intencional, por acessibilidade e conveniência. Serão realizadas entrevistas em Unidades de Conservação da categoria parque nacional, apenas unidades de ambiente terrestre. As entrevistas serão feitas com Chefes de Parques Nacionais no exercício da função, com experiência mínima de dois anos na unidade atual. Será enfatizado a cada entrevistado que não haverá respostas certas ou erradas e que tampouco existe a intenção de avaliar suas competências ou estabelecer qualquer paralelo com as competências definidas pelo Instituto ou com o processo de avaliação de competências existente. O conteúdo das gravações será transcrito como texto, fidedignamente.

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades

ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a).

O pesquisador se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a), rubricada em todas as páginas.

(Local, Data)

(Participante da pesquisa)

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CHEFES DE PARQUES NACIONAIS: UMA PROPOSTA A PARTIR DO MODELO DE CHEETHAM E CHIVERS”, eu, Katia Regina Aurich, declaro ter cumprido as exigências, da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

(Pesquisador)

APÊNDICE D – Lista de Códigos

| CÓDIGO | CATEGORIA | DEFINIÇÃO |
|---------------|--|---|
| 1 | Perfil Pessoal | |
| 1.1 | Idade | |
| 1.2 | Gênero | |
| 2 | Perfil Profissional | |
| 2.1 | Formação acadêmica | |
| 2.2.1 | Graduação | |
| 2.2.2 | Especialização/Mestrado/Doutorado | |
| 2.2 | Experiência Profissional | |
| 2.2.1 | Tempo de serviço no cargo (analista ambiental) | |
| 2.2.2 | Tempo de serviço no ICMBio | |
| 2.2.3 | Tempo de serviço como chefe de parque | |
| 2.2.4 | Tempo de serviço como chefe no parque atual. | |
| 2.2.5 | Tempo de serviço em outros cargos de chefia | |
| 3 | Contexto de trabalho | A partir do modelo de Cheetham e Chivers: situações particulares em que o indivíduo atua profissionalmente. |
| 3.1 | Número de subordinados | Inclui servidores e contratados subordinados diretamente ao chefe |
| 3.2 | Áreas de atuação | Demandas principais atendidas organizadas por área temática |
| 3.2.1 | Administrativa | Engloba as atividades administrativas necessárias a estruturação, manutenção e funcionamento dos parques |
| 3.2.1.1 | Estruturação Física | Dotar de serviços básicos desde água, telefone, sede, equipamentos, entre outros, necessários ao funcionamento da unidade |
| 3.2.1.2 | Estruturação Legal | Dotar a unidade dos instrumentos legais (Plano de Manejo, Conselho, entre outros) necessários ao seu funcionamento |
| 3.2.1.3 | Gestão Documental | Organizar, controlar e atualizar o fluxo de documentos e processos |
| 3.2.1.4 | Gestão de Pessoas | Gerenciar subordinados e colaboradores, não somente do ponto de vista burocrático, mas principalmente suas interações e conflitos. |
| 3.2.1.5 | Gestão Financeira | Obtenção de recursos de fontes internas e externas. |
| 3.2.2 | Técnica | Conjunto de atividades relacionadas ao atendimento dos objetivos finalísticos. |
| 3.2.2.1 | Gestão da Pesquisa | Incentivar e gerenciar a pesquisa |
| 3.2.2.2 | Manejo de Espécies | Manejo de espécies de fauna e flora invasoras, atropelamentos de fauna, recuperação de habitat |
| 3.2.2.3 | Proteção | Inclui fiscalização e a Prevenção e combate a incêndios |
| 3.2.2.4 | Regularização Fundiária | Conjunto de medidas processuais e técnicas necessárias para que terras e imóveis no interior da unidade passem a ser de posse e domínio do ICMBio |
| 3.2.2.5 | Ordenamento de Atividades | Licenciamento de atividades |
| 3.2.3 | Política | Relacionamento com diferentes atores da esfera federal, estadual e municipal, representação em |

| | | |
|------------|---|--|
| | | conselhos e eventos, participação em mosaicos e outros agrupamentos de unidades. |
| 3.2.3.1 | Gestão de Conflitos | Conciliação e resolução de demandas conflituosas com diferentes atores sociais, principalmente externos a unidade, |
| 3.2.3.2 | Gestão Socioambiental | Criação e funcionamento de Conselhos Consultivos, integração com comunidades residentes e do entorno da unidade |
| 3.2.3.3 | Representação Institucional | Participação em conselhos, comitês, eventos e atos como representante institucional |
| 3.2.4 | Uso Público | Consiste em visitação a unidade de conservação com finalidade recreativa, esportiva, turística, histórico-cultural, pedagógica, artística, científica e de interpretação e conscientização ambiental. Inclui atividades relacionadas aos visitantes, contratos de concessão, comunidades envolvidas, infraestrutura. |
| 4. | Competências necessárias ao chefe de Parque Nacional | |
| 4.1 | Competência Cognitiva/Conhecimento | Possuir conhecimentos profissionais apropriados e a habilidade de colocá-los em prática de maneira efetiva. |
| 4.1.1 | Conhecimento Técnico /teórico/especializado | Inclui todas as teorias e técnicas aprendidas formalmente úteis ao contexto de trabalho |
| | Gestão | Inclui conhecimentos gerais para a função gerencial, incluindo gestão de projetos ferramentas de planejamento, de mapeamento de processos, dinâmica e facilitação de grupo e contexto histórico da gestão pública. |
| | Gestão de Pessoas | Conhecimento básico para o melhor entendimento das pessoas e suas relações, que auxiliem a lidar com subordinados (gestão de pessoas) e também com parceiros, colaboradores e outros atores da sociedade, incluindo noções de psicologia, sociologia, antropologia e de gestão de conflitos voltada para equipes internas. |
| | Legislação | |
| 4.1.2 | Conhecimento Prático/tácito | Aprendido na atividade, não formalizado, adquirido por experiência |
| | Elaboração Documentos Normativos | Capacidade de elaborar normas e regulamentos claros e precisos, sem ambiguidades ou lacunas que prejudiquem a gestão. |
| | Sistemas informatizados | |
| | Tomada de Decisão | capacidade de analisar problemas e tomar decisões eficazes tempestivamente, assumindo a responsabilidade pelas mesmas. |
| | Vivência como Usuários | Conhecimento adquirido nas experiências em outros parques nacionais e internacionais |
| 4.1.3 | Conhecimento Procedimental | Conhecer as rotinas básicas, como e o que fazer, quem deve fazer e onde dentro da organização, funcionamento e trâmites de processos |
| | Normas Internas | Intruções normativas, portarias, termos de referência, pareceres. |
| | Práticas Consolidadas | Experiências bem sucedidas e adotadas em outras unidades ou na instituição |
| 4.1.4 | Conhecimento Contextual | Conhecimento do ambiente e circunstâncias de trabalho local, regional e nacional e papel dos atores internos e externos envolvidos em sua atividade profissional |

| | | |
|-------|---------------------------------|--|
| | Burocracia | Funcionamento da administração pública, como o instituto funciona, regimentalmente. |
| | Histórico da Gestão Local | Planejamentos já realizados, mudanças e problemas de gestão enfrentados, inclusive internamente. |
| | Especificidades Técnicas Locais | Conhecimentos ligados a demandas e necessidade relacionados a espécies e usos locais dos recursos locais, problemas recorrentes como incêndios ou proximidade com áreas urbanas, por exemplo. |
| | Situação Sociopolítica | Grupos de interesse, seus relacionamentos entre si e com o parque e conflitos locais. |
| | Políticas Institucionais | Conhecer o posicionamento do Instituto e ministério |
| 4.1.5 | Conhecimento Aplicado | Conhecimento aplicado a prática profissional, inclui por exemplo habilidades de síntese, transferência e conceituação |
| | Biologia da Conservação | Aplicação interdisciplinar de conhecimentos das ciências naturais, sociais e da prática de gestão de recursos naturais com o objetivo de proteger a biodiversidade de espécies, seus habitats e ecossistemas e desenvolver abordagens práticas para evitar sua extinção, |
| | Gestão de Conflito | Conceitos e métodos para análise e intervenção em conflitos relacionados às atividades inerentes à gestão das Unidades de Conservação; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |
| | Gestão de Parques | Envolve a interpretação ambiental, modelos de parques, noções de turismo, mapeamento de perfis de visitantes. |
| | Gestão Participativa | Conteúdos relacionados a participação social na gestão da biodiversidade; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |
| 4.2 | Competência Funcional | habilidade de desempenhar uma série de tarefas voltadas para a função profissional específica de maneira efetiva para produzir resultados |
| 4.2.1 | Ocupacional | Relacionadas às funções específicas da ocupação |
| | Capacidade Diretiva | Determinar que uma tarefa seja cumprida ou comunicar uma decisão com firmeza |
| | Gerenciamento de Conflitos | Capacidade de auxiliar outros em situações emotivas ou de tensão, distensionando desentendimentos e encontrando soluções de consenso. |
| | Interlocação | Atrair e cultivar parcerias fundamentais para a unidade |
| | Representação Institucional | Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional |
| | Tomada de Decisão | Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas com agilidade, considerando situações incertas, adversas e ambíguas, assumindo as responsabilidades decorrentes das suas decisões. |
| | Visão Estratégica | Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, identificar oportunidades e prever os impactos na organização e no serviço, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários. |
| 4.2.2 | Organizacional | de natureza mais genérica onde se incluem as habilidades gerenciais como planejamento, monitoramento, implementação, |

| | | |
|-------|---------------------------------|---|
| | | delegação/avaliação/autogestão e gerenciamento do tempo |
| | Controle de Processos | Controlar e acompanhar de perto o desenvolvimento de cada ação |
| | Delegação | Capacidade de definir o que delegar, a quem e de que maneira, fazendo o acompanhamento necessário e mantendo-se co-responsável pela tarefa delegada. |
| | Organização | Atua através de métodos e sistemas pré-estabelecidos e visa sempre a maior praticidade das coisas; tem sempre em mente o começo, meio e fim das ações; |
| | Planejamento | programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade e dos elementos que a integram em função dos resultados a serem alcançados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades |
| 4.2.3 | Mental | que envolvam basicamente atividade intelectual gerais ou específicas da função como por exemplo escrita/leitura, numérica, informacional |
| | Raciocínio Lógico | Capacidade para abordar situações de forma lógica, sistemática e sequencial. Expressa ideias bem fundamentadas; Busca embasamento conceitual na solução de problemas. |
| 4.3 | Competência Comportamental | habilidade de adotar comportamentos apropriados observáveis em situações de trabalho. |
| 4.3.1 | Social/Vocacional | características pessoais relacionadas ao desempenho efetivo da função ou da vocação |
| | Adaptabilidade | Habilidade de perceber mudanças em relação ao ambiente e a pessoas alterando rotinas, processos e comportamentos na busca do atingimento das novas necessidades da organização ou alterar relações interpessoais. |
| | Capacidade de Escuta | Capacidade de ouvir com atenção e sem julgamento as demandas e ideias de terceiros, compreender e, respeitar opiniões diferentes. |
| | Comportamento Intraempreendedor | Capacidade para criar, e implantar soluções originais, propor melhorias e apoiar a implementação de novas ideias. Fazem parte do comportamento intraempreendedor a inovação, a proatividade, a tomada de riscos. |
| | Controle de Emoções | Capacidade de controlar emoções prejudiciais e impulsos, mantendo a efetividade mesmo em momentos de tensão ou condições desfavoráveis. |
| | Discrição | Apresentar comportamento adequado socialmente |
| | Empatia | Capacidade de perceber os sentimentos e perspectivas de outros e perspectivas de outras pessoas, mantendo interesse genuíno em suas preocupações e captando sinais do que o outro sente e pensa. |
| | Habilidade Interpessoal | Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada |

| | | |
|-------|--|--|
| | Influência | Capacidade de ter um impacto positivo sobre outros, persuadindo ou convencendo para obter apoio. |
| | Persistência | Capacidade de manter-se constante em algo, durar por muito tempo, perseverar, ter paciência para continuar e tentar novas abordagens. |
| 4.3.2 | Intraprofissional | Refere-se a relações dentro do ambiente profissional, como colaboração, trabalho em equipe, sensibilidade aos pares, conformidade com as normas da profissão/função |
| | Desenvolver Outros | Compartilha com equipes conhecimentos e experiências adquiridas, buscando desenvolver e reforçar suas habilidades através de apoio a capacitações, novas experiências ou orientação direta. |
| | Liderança Ética | Mantém padrões de integridade e honestidade, construindo confiança a partir da autenticidade e é capaz de inspirar e guiar indivíduos e grupos através do exemplo de sua conduta, para que o trabalho seja realizado e os valores adequados se expressem. |
| | Ser Democrático | Dialoga com todos em busca do consenso ou da decisão debatida da maioria, que é respeitada e acatada. |
| 4.4 | Competência Ética/Valores | possuir valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de realizar julgamentos tomar decisões em situações de trabalho com base nesses valores |
| 4.4.1 | Pessoal | relacionada a crenças e comportamentos individuais como por exemplo respeito a legalidade, aderência a um código moral ou religioso, sensibilidade a necessidades e valores do outro |
| | Comprometimento com Missão Institucional | Alinhado com os objetivos da organização, demonstra compromisso pessoal com os valores e com a missão da organização, |
| | Impessoalidade | Toma decisões de maneira imparcial, em prol do bem comum, sem se deixar influenciar por ideologia, partidos, amizades ou religião. |
| | Legalidade | Na prática cotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público |
| 4.4.2 | Profissional | Adoção de atitudes profissionais apropriadas, adesão a um código de conduta profissional, auto regulação, sensibilidade ao ambiente, foco no cliente, reconhecimento dos limites da própria competência, dever de se manter atualizado, dever de ajudar a desenvolver recém-chegados à função, capacidade de fazer julgamento em situações profissionais |
| | Busca da Excelência | Esforça-se por atingir ou ultrapassar um padrão de excelente, estabelece metas desafiadoras e procura formas de realizar as ações da melhor maneira. |
| | Foco no Usuário | Antecipa, reconhece e vai ao encontro das necessidades do usuário. Usuário pode se referir a visitante, a sociedade como um todo, comunidades afetadas |
| 4.5 | Metacompetência | possibilitam ao indivíduo uma visão de seu própria desempenho, permitindo analisar as competências |

| | | |
|-------|---------------------------------|--|
| | | que está aplicando, modificá-las ou desenvolver outras competências, |
| 4.5.1 | Autoconsciência | Capacidade de identificar até onde vai a sua capacidade e em quê precisa de ajuda, “saber quando não sabe o que fazer” |
| 4.5.2 | Autodesenvolvimento | Auto identificação de lacunas de competências busca de aprendizagem constante em capacitações formais ou por meio de contatos com especialistas e pessoas mais experientes. |
| 4.5.3 | Criatividade | Capacidade de pensar fora dos padrões estabelecidos; Consegue sair do fluxo comum do pensamento em busca de inovação; Busca alternativas criativas para solucionar problemas |
| 4.5.4 | Reflexão | Análise sobre ações passadas ou em curso que podem conduzir a uma mudança de comportamento e talvez, a uma melhoria na competência profissional |
| 4.6 | Transcompetência | Permeiam ou tem algum impacto sobre outras competências, podendo mediar sua atuação, mas não são necessariamente relacionadas ao auto desenvolvimento de outras competências. |
| 4.6.1 | Comunicação | Capacidade para se expressar com clareza e precisão |
| | Boa comunicação oral | Capacidade para se expressar verbalmente com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias a grupos ou indivíduos, dialogando e demonstrando respeito e consideração pelas ideias dos outros |
| | Boa comunicação escrita | Capacidade para se expressar por escrito com clareza e precisão, transmitindo ideias com objetividade e concisão. |
| 5 | Desenvolvimento de competências | |
| 5.1 | Aprendizagem formal | Dentro de programas formais de aprendizagem |
| | Capacitações realizadas | Capacitações formais realizadas pelo entrevistado no ICMBio ou externa que contribuíram para desempenho no cargo |
| | Capacitações sugeridas | Capacitações formais sugeridas pelo entrevistado como possivelmente necessárias ao desempenho do cargo |
| 5.2 | Aprendizagem informal | Se dá no contexto cotidiano de trabalho |

APÊNDICE E – Proposta de Aplicação

Produto: Mapeamento de competências necessárias aos chefes de parque nacionala partir do modelo de Cheetham e Chivers

Utilização: orientar a seleção de candidatos para cargos de chefe de parque nacional, assim como desenvolvimento de competências.

| COMPETÊNCIAS | | DESCRIÇÃO | |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| COMPETÊNCIA COGNITIVA/CONHECIMENTO | TÉCNICO/ TEÓRICO/ ESPECIALIZADO | Gestão | Conhecer aspectos teóricos da função gerencial, e aplicação ferramentas de planejamento, de mapeamento de processos, entre outras |
| | | Gestão de Pessoas | Conhecer teorias básicas para o melhor entendimento das pessoas e suas relações (psicologia, sociologia, antropologia e de gestão de conflitos voltada para equipes internas). |
| | | Legislação | Conhecer legislação relacionada a gestão de UC |
| | PRÁTICO/TÁCITO | Elaboração Documentos Normativos | Capacidade de elaborar normas e regulamentos claros e precisos, sem ambiguidades ou lacunas que prejudiquem a gestão. |
| | | Sistemas informatizados | Capacidade de operar os sistemas da instituição |
| | | Tomada de Decisão | Capacidade de analisar problemas e tomar decisões eficazes tempestivamente, assumindo responsabilidades. |
| | | Vivência como Usuário em Parques | Conhecimento adquirido nas experiências em outros parques nacionais e internacionais |
| | PROCEDIMENTAL | Normas Internas | Conhecer as Instruções normativas, portarias, termos de referência, pareceres. |
| | | Práticas Consolidadas | Conhecer experiências bem sucedidas e adotadas em outras unidades ou na instituição |
| | CONTEXTUAL | Burocracia | Conhecer o funcionamento da administração pública, como o instituto funciona, regimentalmente e de fato, |
| | | Especificidades Técnicas Locais | Conhecer planejamentos já realizados, mudanças e problemas de gestão enfrentados. |
| | | Histórico da Gestão Local | Conhecer demandas e necessidade relacionados a espécies e usos locais dos recursos, problemas e conflitos recorrentes como incêndios ou proximidade com áreas urbanas. |
| | | Políticas Institucionais | Conhecer os Posicionamentos institucionais Do Instituto e Ministério |
| | | Situação Sociopolítica | Conhecer os grupos de interesse, seus relacionamentos entre si e com o parque e conflitos locais. |
| | APLICADO | Biologia da Conservação | Aplicar de conhecimentos das ciências naturais, sociais e da prática de gestão de recursos naturais com o objetivo de proteger a biodiversidade de espécies, seus habitats e ecossistemas e desenvolver abordagens práticas para evitar sua extinção, |
| | | Gestão de Conflito | Conhecer conceitos e métodos para análise e intervenção em conflitos relacionados às atividades inerentes à gestão das Unidades de Conservação; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |
| | | Gestão de Parques | Conhecer a interpretação ambiental, modelos de parques, noções de turismo, mapeamento de perfis de visitantes. |

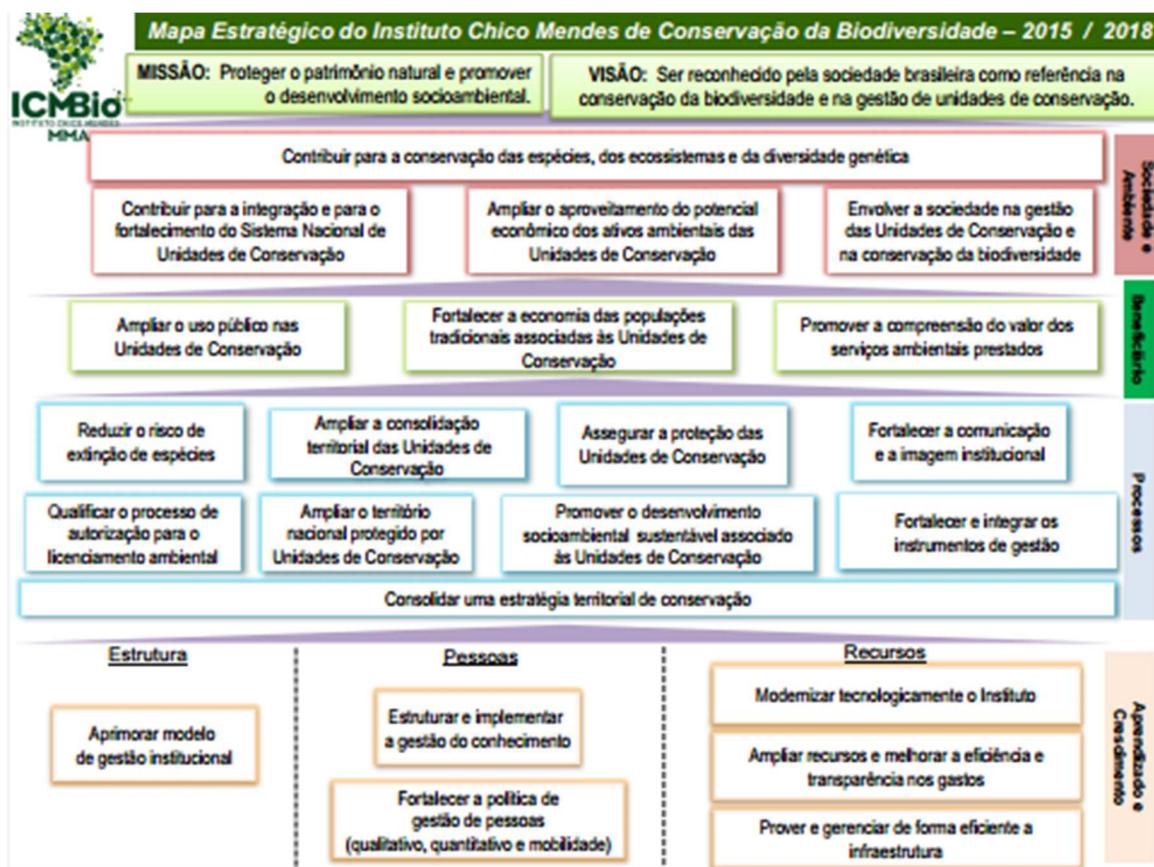
| | | | |
|------------------------------|---|--|--|
| | | Gestão Participativa | Conhecer os conteúdos relacionados a participação social na gestão da biodiversidade; programa de capacitação oferecido pelo ICMBio |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | OCUPACIONAL | Capacidade Diretiva | Determinar que uma tarefa seja cumprida ou comunicar uma decisão com firmeza |
| | | Gerenciamento de Conflitos | Capacidade de auxiliar outros em situações emotivas ou de tensão, distensionando desentendimentos e encontrando soluções de consenso. |
| | | Interlocução | Atrair e cultivar parcerias fundamentais para a unidade |
| | | Representação Institucional | Capacidade para representar a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional |
| | | Tomada de Decisão | Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas com agilidade, considerando situações incertas, adversas e ambíguas, assumindo as responsabilidades decorrentes das suas decisões. |
| | | Visão Estratégica | Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, identificar oportunidades e prever os impactos na organização e no serviço, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários. |
| COMPETÊNCIA FUNCIONAL | PROCESSUAL/ ORGAIZACIONAL/ GERENCIAL | Controle de Processos | Controlar e acompanhar de perto o desenvolvimento de cada ação |
| | | Delegação | Capacidade de definir o que delegar, a quem e de que maneira, fazendo o acompanhamento necessário e mantendo-se corresponsável pela tarefa delegada. |
| | | Organização | Atuar através de métodos e sistemas pré-estabelecidos e visar sempre a maior praticidade das coisas; tendo em mente o começo, meio e fim das ações; |
| | | Planejamento | Programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade e dos elementos que a integram em função dos resultados a serem alcançados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades |
| | MENTAL | Raciocínio Lógico | Capacidade para abordar situações de forma lógica, sistemática e sequencial. Expressa ideias bem fundamentadas; Busca embasamento conceitual na solução de problemas. |
| COMPETÊNCIA PESSOAL | SOCIAL/VOCACIONAL | Adaptabilidade | Habilidade de perceber mudanças em relação ao ambiente e a pessoas alterando rotinas, processos e comportamentos na busca do atingimento das novas necessidades da organização ou de alterar relações interpessoais. |
| | | Capacidade de Escuta | Capacidade de ouvir com atenção e sem julgamento as demandas e ideias de terceiros, compreender e, respeitar opiniões diferentes. |
| | | Comportamento Intraempreendedor | Capacidade para criar, e implantar soluções originais, propor melhorias e apoiar a implementação de novas ideias. Fazem parte do comportamento intraempreendedor a inovação, a proatividade, a tomada de riscos. |
| | | Controle de Emoções | Capacidade de controlar emoções prejudiciais e impulsos, mantendo a efetividade mesmo em momentos de tensão ou condições desfavoráveis. |
| | | Discrição | Apresentar comportamento adequado socialmente |
| | | Empatia | Capacidade de perceber os sentimentos e perspectivas de outras pessoas, mantendo interesse genuíno em suas preocupações e captando sinais do que o outro sente e pensa. |
| | | Habilidade Interpessoal | Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais |

| | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|---|
| | | | distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. |
| | | Influência | Capacidade de ter um impacto positivo sobre outros, persuadindo ou convencendo para obter apoio. |
| | | Persistência | Capacidade de manter-se constante em algo, durar por muito tempo, ter paciência para continuar e tentar novas abordagens. |
| COMPETÊNCIA PESSOAL | INTRAPROFISSIONAL | Desenvolver Outros | Compartilhar com equipes conhecimentos e experiências adquiridas, buscando desenvolver e reforçar suas habilidades através de apoio a capacitações, novas experiências ou orientação direta. |
| | | Liderança Ética | Manter padrões de integridade e honestidade, construindo confiança a partir da autenticidade e ser capaz de inspirar e guiar indivíduos e grupos através do exemplo de sua conduta, para que o trabalho seja realizado e os valores adequados se expressem. |
| | | Ser Democrático | Dialogar com todos em busca do consenso ou da decisão debatida da maioria, que é respeitada e acatada. |
| COMPETÊNCIA ÉTICA/VALORES | PESSOAL | Comprometimento com Missão Institucional | Buscar os objetivos da organização, demonstrando compromisso pessoal com os valores e com a missão da organização, |
| | | Impessoalidade | Tomar decisões de maneira imparcial, em prol do bem comum, sem se deixar influenciar por ideologia, partidos, amizades ou religião. |
| | | Legalidade | Aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público na prática cotidiana |
| | PROFISSIONAL | Busca de Excelência | Esforçar-se por atingir ou ultrapassar um padrão de excelência, estabelecer metas desafiadoras e procurar formas de realizar as ações da melhor maneira e com atenção a detalhes. |
| | | Foco no Usuário | Antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades do usuário, que pode se referir ao visitante, a sociedade como um todo, ou comunidades afetadas |
| METACOMPETÊNCIA | | Autoconsciência | Capacidade de identificar até onde vai a sua própria capacidade e em quem precisa de ajuda, "saber quando não sabe o que fazer" |
| | | Autodesenvolvimento | Auto identificar lacunas de competências e buscar aprendizagem constante em capacitações formais ou informais. |
| | | Criatividade | Capacidade de pensar fora dos padrões estabelecidos e conseguir sair do fluxo comum do pensamento em busca de novas ideias |
| | | Reflexão | Analisar ações passadas ou em curso que podem conduzir a uma mudança de comportamento e talvez, a uma melhoria na competência profissional |
| TRANS COMPETÊNCIA | | Boa comunicação oral | Capacidade para se expressar verbalmente com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias a grupos ou indivíduos, dialogando e demonstrando respeito e consideração pelas ideias dos outros |
| | | Boa comunicação escrita | Capacidade para se expressar por escrito com clareza e precisão, transmitindo ideias com objetividade e concisão. |

Descrição dos cursos considerados pelos entrevistados como úteis ao seu desenvolvimento de competências:

| CAPACITAÇÕES REALIZADOS | Comentário |
|---|---|
| Ciclo de Gestão Para Resultados | Toda essa questão de protagonismo, motivação, planejamento, tudo isso vem de lá, as ferramentas vem de lá e ele foi um divisor de águas. |
| (Nome do curso não foi citado) | a experiência que a pessoa quer ter em cada ambiente e os diferentes perfis de visitante. |
| Gestão Participativa | Desenvolver instrumentos, formas das pessoas interagirem e a gente conseguir obter um dado que de fato houve uma participação maior, conseguir participação de pessoas. |
| Curso de Mosaico de Unidade de Conservação | |
| Gestão de Conflitos | Utilizei muito o curso de gestão de conflitos pra várias situações |
| Capacitação de gestores em nível intermediário - ENAP | Falava um pouquinho dessas coisas de gestão de pessoas, de planejamento, de sistematização de dados |
| Formação de Brigada | Curso de formação de brigada você lida com pessoas o tempo inteiro, você tem que formar cidadãos, esse é o melhor curso que o ICMBio tem pra formação de chefe de unidade. |
| Facilitação, mediação, curso de gestão de projetos | |
| Make Governments Working In Hard Place | Se você quer uma mudança você tem que promover que essa mudança aconteça rápido, não delongue muito tempo porque não vai funcionar, então ele focava muito nessa coisa da gestão da mudança quando você é agente de estado. |
| Theory U Leading from an Emerging Future | Curso do MIT oferecido na plataforma EDX. Um arcabouço conceitual pra mudança também, eles chamam de tecnologia social. |

ANEXO 1 - Mapa Estratégico do ICMBio 2015-2018



Fonte: ICMBio (2016)