
COMPETÊNCIAS PARA A CARREIRA DE GESTORES GOVERNAMENTAIS: DESENVOLVIMENTO E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DE UMA ESCALA

DOI: 10.5700/rege517

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aleksandra Pereira dos Santos

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília – Brasília, Brasil

Mestre em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília

Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Piauí

E-mail: aleksandrapds@gmail.com

Recebido em: 24/11/2011

Aprovado em: 13/12/2013

RESUMO

Trata-se de um estudo cujo objetivo é desenvolver uma escala de competências para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), denominada carreira de gestores governamentais, e buscar evidências de sua validade. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental e de campo, entrevistas semiestruturadas, a formação de grupos focais e a aplicação de questionário estruturado. O questionário foi respondido por 274 servidores, e os dados foram analisados por meio de análise descritiva, fatorial e testes não paramétricos. Os resultados apontam 38 competências, agrupadas em cinco fatores ou macrocompetências. Esses fatores foram denominados de: Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão Pública, Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional, Habilidades Gerenciais, Apoio à Formulação de Políticas Públicas e Instrumentos e Suporte ao Trabalho. Foram verificadas, ainda, diferenças entre os grupos no que se refere à expressão dessas competências. As diferenças são significativas quando se consideram o tipo de cargo comissionado ocupado pelo EPPGG e seu local de exercício; por outro lado, não são relevantes quando se consideram o posicionamento do EPPGG na carreira e seu grau de escolaridade.

Palavras-chave: Competências no Trabalho, Evidências de Validação, Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

SKILLS FOR PUBLIC MANAGERS' CAREER: DEVELOPMENT AND VALIDITY EVIDENCES OF A SCALE

ABSTRACT

This study aims to develop a range of skills for the Specialist in Public Policies and Governmental Management career [EPPGG], which is the public managers' career, and provide evidence of its validity. In order to do so, bibliographic, documental and field researches with semi-structured interviews, focus groups and questionnaire were conducted. The questionnaire was answered by 274 government employees, and the data were analyzed by using descriptive and factorial analysis, as well as non-parametric tests. The results indicate 38 competencies, grouped into five factors or macro competencies. These factors were named as: Public Policies and Management Improvement, Interpersonal Relations and Professional Behavior, Managerial Skills, Support to Formulation of Public Policy and Work Instruments and Support. Furthermore, differences were observed between the groups regarding the expression of these competences. These differences are significant when considering the type of commissioned position held by the Specialist and his or her workplace; on the other hand, these differences are not relevant when considering the position of the Specialist in the career and his or her educational level are considered.

Key words: Skills at Work, Validation Evidences, Specialist in Public Policies and Governmental Management Career.

COMPETENCIAS PARA LA CARRERA DE GESTORES GUBERNAMENTALES: DESARROLLO Y EVIDENCIAS DE VALIDAD DE UNA ESCALA

RESUMEN

Se trata de un estudio cuyo objetivo es desarrollar una escala de competencias para la carrera de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (EPPGG), denominada carrera de gestores gubernamentales, y buscar evidencias de su validez. Para tanto, fueron realizadas investigaciones bibliográficas, documental y de campo, entrevistas semiestructuradas, la formación de grupos focales y la aplicación de cuestionario estructurado. El cuestionario fue respondido por 274 servidores, y los datos fueron analizados mediante el análisis descriptivo, factorial y testes no paramétricos. Los resultados apuntan 38 competencias, agrupadas en cinco factores o macro competencias. Esos factores fueron denominados de: Políticas Públicas y Perfeccionamiento de la Gestión Pública, Relación Interpersonal y Comportamiento Profesional, Habilidades Gerenciales, Apoyo a la Formulación de Políticas Públicas e Instrumentos y Soporte al Trabajo. Se han verificado, todavía, diferencias entre los grupos en lo que se refiere a la expresión de esas competencias. Las diferencias son significativas cuando se considera el tipo de cargo comisionado ocupado por el EPPGG y su local de ejercicio; por otro lado, no son relevantes cuando se considera el posicionamiento del EPPGG en la carrera y su grado de escolaridad.

Palabras-clave: Competencias en el Trabajo, Evidencias de Validación, Carrera de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental.

1. INTRODUÇÃO

O tema Competências no Trabalho e nas Organizações constitui uma importante categoria de estudos sobre comportamento organizacional, pela qual parece haver crescente interesse das organizações e dos pesquisadores (BRANDÃO, 2009). Por outro lado, quando se trata do uso da abordagem de competências aplicada aos processos de gestão de recursos humanos – gestão por competências – as organizações experimentam uma primeira fase, caracterizada, principalmente, pelo uso da abordagem em processos de seleção e desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004; MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006; BAHRY; TOLFO, 2007).

Por se tratar de um conceito complexo e multifacetado (BRANDÃO, 2007), o conceito de competência transformou-se em discurso sobre a necessidade de mudanças nas áreas de recursos humanos, sendo tomado como solução para diversos problemas: remuneração, capacitação e desempenho, dentre outros. No setor público brasileiro, proliferam modelos prescritivos de aplicação da abordagem despreocupados com a verificação empírica de resultados. Entretanto, para além dessas limitações, o modelo de competências e sua prioridade no desenvolvimento e na flexibilidade dos trabalhadores são aderentes à dinâmica atual do mundo do trabalho e substituem o modelo de qualificação tradicional que parece não mais responder às demandas.

Ao realizarem uma análise sobre o uso da noção de competência no setor público europeu, Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) afirmam que, embora a concorrência possa ser menos explícita, ela está presente em diversos atos, como recrutamento, na retenção de talentos, no acesso aos recursos, no fechamento de contratos no mercado e também na busca de resultados. Para as autoras, o modelo permite gerir carreiras fundamentadas nos diferenciais de seus servidores e não mais na ideia de diplomas, exames ou antiguidade. Por outro lado, as autoras também alertam que os problemas teóricos encontrados são os mesmos dos recursos humanos: falta de clareza dos conceitos, natureza prescritiva das teorias e

falta de provas empíricas de sua eficácia.

Na administração pública brasileira, o modelo de gestão baseado em competências ganha destaque com a edição do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal, tornando-se um referencial para a gestão de pessoas (CARVALHO *et al.*, 2009). Na política, destaca-se a noção de gestão por competência como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, para o alcance dos objetivos da instituição.

É a partir desse normativo que os órgãos da administração federal direta, as autarquias e as fundações têm procurado orientar suas práticas de gestão de pessoas. No caso da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), cujos servidores pertencem ao quadro de pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), porém com exercício descentralizado nos demais órgãos e entidades da administração pública federal, a identificação de competências relevantes pode subsidiar processos de gestão e desenvolvimento de seus membros. O presente trabalho buscou, portanto, desenvolver e validar uma escala de competências para a referida carreira, contribuindo, dessa forma, para suprir as lacunas nas pesquisas sobre o tema.

2. COMPETÊNCIAS NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competências parece convergir – especialmente a partir de 2001, com a publicação da obra *Objetivo Competência*, de Philippe Zarifian – para sua articulação em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do **saber**. A habilidade, por sua vez, está associada ao **saber-fazer**, ou seja, à capacidade de aplicar o conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vistas no alcance de um propósito específico. Finalmente, a atitude é a dimensão do **querer-saber-fazer**, que diz respeito

aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes.

Também o cenário de surgimento do tema possui características comuns que podem ser destacadas: (i) baixa previsibilidade de atividades; (ii) trabalho constante e informal; (iii) organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidades; (iv) foco nos resultados; (v) alta aprendizagem; e (vi) crise nas associações sindicais de trabalhadores (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001; BRUNO-FRIA; BRANDÃO, 2003; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, BAHRY; TOLFO, 2007).

O conceito de competências surge, portanto, com o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações, em sua maioria, pouco previsíveis. A noção de competência compatibiliza-se com o conceito de evento proposta por Zarifian (2001). O evento é caracterizado como o imprevisto e está relacionado a novos usos e novos processos que fazem parte da vida normal de uma organização. Logo, a base da abordagem de competência deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e de seus parceiros.

Na literatura também é possível identificar autores que abordam a competência não somente como um conjunto de qualificações que um indivíduo detém, mas também como o resultado ou efeito de tais qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho. Le Boterf (1999) afirma que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos, e que é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside a riqueza profissional, ou seja, a competência.

Brandão (2009) relata que nos últimos anos uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir de concepções provenientes de outras correntes. A competência passa a ser compreendida, portanto, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também como comportamentos adotados no trabalho e as realizações deles decorrentes.

Santos (2011), ao realizar uma revisão crítica da produção científica nacional sobre o tema

“competências no trabalho e nas organizações”, conclui que há convergência de opiniões entre os estudiosos sobre o conceito de competência, diante da complexidade e fragmentação teóricas previamente constatadas na literatura internacional. Já a produção empírica analisada segue uma tendência diagnosticada por Brandão (2009): a) em sua maioria, descreve competências ocupacionais ou profissionais; b) possui desenho *survey*; c) apresenta pluralidade quanto à natureza da pesquisa e utilização de métodos e técnicas para coleta e análise de dados; e d) é realizada principalmente no setor terciário da economia.

Da mesma forma, a autora afirma que na maioria das pesquisas são realizados levantamentos transversais nos quais todas as variáveis são medidas ao mesmo tempo. Há, igualmente, ausência de estudos que investiguem a relação entre o constructo competências no trabalho e outros constructos de comportamento organizacional, tais como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e motivação. O tema é frequentemente investigado em conjunto com os conceitos de aprendizagem e desempenho. Na revisão de literatura realizada não foram encontrados relatos de pesquisa ou ensaios sobre segmentos da administração pública federal, compreendida enquanto segmento profissional dos servidores públicos dos Ministérios, autarquias e fundações.

Dessa forma, ainda que a abordagem da competência esteja relativamente consolidada como novo modelo para a gestão de pessoas, principalmente no setor privado e em segmentos específicos do setor público, como empresas e sociedades de economia mista, na administração pública federal o tema e as decorrências de sua aceitação ainda são bastante incipientes.

O trabalho a seguir tem como foco a elaboração de uma escala de mensuração de competências individuais para a carreira de EPPGG, considerando suas atribuições e as atividades exercidas por seus membros, até mesmo quando da ocupação de cargos de natureza gerencial. Contribuí, dessa forma, para o desenvolvimento das pesquisas empíricas sobre o tema na administração pública.

3. MÉTODO

Nas subseções seguintes serão apresentadas as características da carreira estudada, bem como os instrumentos e procedimentos adotados para a construção dos itens, incluindo os processos de evidência de validade teórica e semântica, sob a perspectiva de Pasquali (2010).

3.1. Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG

Criada em outubro de 1989, por meio da Lei n.º 7.834, e regulamentada pelo Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004, a carreira de EPPGG foi concebida com o objetivo de atender às demandas de profissionalização da Administração Pública Federal. As atribuições legais da carreira são: a execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como a tarefa de direção e assessoramento em escalões superiores da Administração Direta e Autárquica.

No que se refere às funções exercidas por seus membros, Santos, Pinheiro e Machado (1994) afirmam que estavam implícitos na constituição da carreira um grau razoável de mobilidade institucional e a formação de um profissional generalista, dotado de uma visão abrangente, sistêmica e integrada dos problemas da administração pública e capaz de ser o elo entre os governantes e a máquina administrativa. Paralelamente, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criada por meio do Decreto n.º 93.277, de 19 de setembro de 1986, deu suporte à carreira de EPPGG trazendo para o Brasil experiências internacionais, especialmente a experiência francesa.

Apesar do forte impulso em sua criação, a carreira de EPPGG perdeu, especialmente na década de 1990, apoio político necessário à sua continuidade. As divergências deram-se, sobretudo, quanto à concepção generalista, que sofria fortes restrições (FERRAREZI; ZIMBRÃO; AMORIM, 2008). A retomada dos concursos em 1995 – quando a gestão da carreira passou a ser exercida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) – trouxe mudanças significativas no projeto inicial de criação da carreira, dentre as quais a equiparação da carreira de EPPGG às demais carreiras do Ciclo de Gestão (Lei n.º 10.181, de 06 de fevereiro de 2001).

A necessidade de regulamentação dos diversos aspectos relacionados à carreira culminou na edição do Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004, que instituiu, entre outros dispositivos, o Programa Permanente de Desenvolvimento dos EPPGG (PROPEG), cujo objetivo é aprimorar a formação dos EPPGG e garantir o desenvolvimento das competências mínimas necessárias ao exercício de suas atividades. Configura-se, portanto, um momento propício para a discussão tanto das competências expressas por esses servidores como do uso de instrumentos de avaliação de competências em processos de capacitação e desempenho.

Atualmente, a carreira possui 1.045 membros em exercício descentralizado nos órgãos da administração direta, autarquias e fundações. Do total de servidores, mais de 80% atuam nos Ministérios e, aproximadamente, 60% ocupam cargo de Direção e Assessoramento de Nível Superior (DAS).

3.2. Instrumentos de Pesquisa

Para a elaboração dos itens constituintes da escala de competências para a carreira, foram realizadas, preliminarmente, pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa bibliográfica, procedeu-se ao estudo de matérias relativas à carreira publicadas em revistas, anais de congresso, teses e outras fontes. A pesquisa documental foi realizada em documentos pertinentes à carreira, resultantes de oficinas, grupos de trabalho e produtos de consultoria disponibilizados pela Secretaria de Gestão do MP, órgão gestor da carreira.

Com o objetivo de obter descrições de comportamentos e competências relevantes para a carreira, realizou-se também pesquisa de campo. Para tanto, foram utilizadas informações provenientes de entrevistas semiestruturadas individuais e de grupos focais. As entrevistas foram realizadas no âmbito de um projeto desenvolvido pela Secretaria de Gestão cujo objetivo era a construção de diretrizes e subsídios para a gestão da carreira de EPPGG. Foram entrevistados membros da carreira, especialistas e secretários executivos de órgãos da administração pública federal – no total, nove participantes. As entrevistas tinham como objetivo identificar percepções sobre a carreira de EPPGG nos

aspectos relativos às atribuições, papel e perfil, desenvolvimento e mobilidade, entre outros. As perguntas foram realizadas segundo um roteiro prévio de oito questões.

O grupo focal, com servidores pertencentes à carreira de EPPGG, foi realizado em março de 2009. O objetivo do grupo era identificar competências, relevantes, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para cada competência. Participaram 35 EPPGG, que foram divididos em dois grupos focais. Os dados resultantes da pesquisa de campo foram interpretados por meio da análise de conteúdo, buscando-se elementos que caracterizassem competências relevantes para a carreira em questão.

A partir desses elementos, foram identificadas 61 competências para a carreira, que foram descritas em forma de comportamentos observáveis no trabalho. Para a descrição de tais competências, procurou-se observar os procedimentos recomendados por Brandão e Bahry (2005) para a elaboração adequada de itens e os critérios ou regras apresentados em Pasquali (2010). Dessa forma, procurou-se descrever uma ação clara e precisa, que expressasse um comportamento e não uma abstração ou um constructo. Foram observados, ainda, os critérios de simplicidade e clareza, de tal forma que os itens tratassem de uma única ideia e fossem descritos por meio de frases claras, curtas e simples, evitando-se expressões ambíguas, excessivamente técnicas, atípicas ou negativas.

Tais itens foram classificados, previamente, em nove macrocompetências relevantes para a carreira de EPPGG: a) apoio à construção da agenda de políticas públicas; b) formulação de planos e programas de ações governamentais; c) implementação de políticas, planos, programas e ações; d) avaliação; e) resolução de problemas; f) aperfeiçoamento da gestão pública; g) compartilhamento do conhecimento; h) multifuncionalidade e i) construção de redes.

3.3. Evidências de Validade Teórica

Os 61 itens do instrumento foram submetidos à validade teórica. Segundo Pasquali (2010), o objetivo desta etapa é confirmar, teoricamente, a hipótese de que os itens representam adequadamente o constructo. A análise teórica,

feita por juízes, comporta dois tipos distintos: a análise sobre a pertinência dos itens ao constructo representado (denominada de análise dos juízes) e a análise sobre a compreensão dos itens (análise semântica). A fim de realizar a validação teórica da escala de competências para a carreira de EPPGG procedeu-se às duas análises.

A validação de juízes propriamente dita consistiu em duas etapas. A primeira, feita por servidores pertencentes à carreira de EPPGG ou por gestores com conhecimento sobre a atuação dos membros da carreira, caracterizou-se pela análise da pertinência do conjunto de competências à carreira. Para esses juízes foi enviada uma tabela com duas colunas. Na primeira coluna foram apresentados os itens; na segunda, o juiz indicava se o item era relevante para a carreira em questão. A segunda etapa da validação de juízes foi realizada com peritos na área do constructo competências no trabalho e nas organizações. Estes avaliaram a adequação dos itens quanto aos critérios de clareza e objetividade, dentre outros previamente recomendados por Brandão e Bahry (2005) e Pasquali (2010). Foi adotada uma concordância de 80% entre os juízes para a pertinência do item (Pasquali, 2010).

Após esse processo, o instrumento ficou com 56 itens, muitos dos quais sofreram alteração na redação. Ainda seguindo as proposições de Pasquali (2010), procedeu-se à validação semântica, que teve como objetivo verificar se os itens eram compreensíveis aos membros da população-alvo. Para esta etapa, o instrumento foi aplicado a um grupo de dez membros da população-alvo. Procurou-se, assim, identificar eventuais falhas ou incorreções, eliminando ambiguidades – se essas surgissem –, a fim de garantir a compreensão dos itens e da escala pela população estudada. Em decorrência da validação semântica, foram realizados apenas alguns ajustes no enunciado dos itens.

A escala foi disponibilizada aos servidores pertencentes à carreira de EPPGG no período de setembro a novembro de 2009. A seção inicial do instrumento continha uma apresentação com informações sobre a pesquisa, ressaltando o caráter confidencial das respostas, e agradecimentos à colaboração do respondente. Em seguida, foram solicitados dados pessoais e funcionais, e apresentados os 56 itens constituintes da escala,

nos quais os respondentes deveriam assinalar o grau em que expressavam aquela competência e também o grau em que consideravam aquela competência relevante para a carreira. Foi utilizada uma escala com âncoras de significados opostos em seus extremos (tipo *Osgood*), de 10 pontos, variando de 1 (não expresse a competência/irrelevante) a 10 (expresse plenamente a competência/extremamente relevante).

3.4. Coleta e análise de dados

O questionário foi encaminhado pelo órgão gestor da carreira, por meio eletrônico, a todos os seus membros. Não houve identificação dos participantes. O instrumento foi respondido por 274 servidores da carreira de EPPGG. Esses eram, em sua maioria, do sexo masculino (65%), tinham mestrado (40,5%), ocupavam a classe inicial (38,7%) e não exerciam cargo comissionado (50,7%). Do total de respondentes, 13,5% atuavam no MP. Daqueles que ocupavam cargo comissionado, ou seja 49,3% dos respondentes, 19% ocupavam cargo de Direção e Assessoramento de nível 4 ou equivalente.

Para a tabulação e análise dos dados foi utilizado o aplicativo *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 16.0. Procedeu-se, então, à verificação de pressupostos, até mesmo aqueles necessários para a realização da análise fatorial exploratória, como, por exemplo, a natureza e o tamanho da amostra.

Para a identificação de casos extremos, verificaram-se os *outliers* multivariados, por meio da distância de *Mahalanobis*. O exame inicial das respostas relativas ao grau de relevância indicou a existência de 42 casos de *outliers* multivariados. O número mostrou-se elevado e, diante de tal resultado, as análises, para fins deste estudo, foram realizadas a partir das respostas sobre a expressão da competência no trabalho. Nesse caso, apurou-se que 8 sujeitos constituíam *outliers* multivariados.

Mesmo tendo os *outliers* multivariados substancial impacto sobre a matriz de correlações, por diminuírem ou ampliarem a magnitude das associações entre variáveis, optou-se por não excluir tais casos das análises seguintes, visto que sua exclusão prejudicaria o tamanho da amostra. Essa decisão foi tomada também porque, em

análise fatorial, variáveis que apresentam dados muito díspares tendem a apresentar resultados pobres e baixas cargas fatoriais, sendo comum sua exclusão dos fatores (NEIVA *et al.*, 2009).

Em relação à normalidade das distribuições, foram analisados, inicialmente, os índices de assimetria e achatamento das variáveis. O critério para considerar um item com distribuição não normal foi uma assimetria superior a 1,0 e curtose superior a 2,0 (MILES; SHELVIN, 2001; OSBORNE, 2002). Das 56 variáveis, sete indicaram ausência de distribuição normal. Como a ausência de normalidade das variáveis não constitui um problema na análise fatorial (PASQUALI, 2005) – uma vez que a técnica é razoavelmente robusta para violações desse pressuposto (NEIVA *et al.*, 2009) –, principalmente em grandes amostras, com mais de 200 sujeitos (HAIR *et al.*, 2009)–, optou-se pela não transformação dessas variáveis.

No que diz respeito ao tamanho da amostra, dentre os diversos critérios apresentados por Laros (2005) utilizou-se o proposto por Gorsuch (1983), segundo o qual deve haver pelo menos cinco respondentes para cada variável observada e uma amostra total de pelo menos 200 sujeitos. Como a amostra da pesquisa possuía 274 sujeitos, isto é, aproximadamente 5 respondentes para cada item do questionário, esse requisito foi cumprido.

O pressuposto da linearidade das relações entre as variáveis foi verificado por meio dos gráficos de dispersão entre pares de itens e examinando-se a magnitude das correlações entre eles. Essa análise indicou a presença de associação linear entre as variáveis verificadas, duas a duas, e as relações entre pares apresentou intensidades que variaram de 0,009 a 0,754. Embora em alguns pares a intensidade dessas correlações tenha se revelado alta, nenhuma delas se mostrou superior a 0,90, o que indica ausência de multicolinearidade (PASQUALI, 2005).

Com base nas respostas aos 56 itens do instrumento de pesquisa, extraiu-se então a matriz das correlações entre as variáveis, juntamente com a análise dos componentes principais (PC). A análise da matriz fatorial aponta que há um elevado percentual de correlações iguais ou superiores a 0,30 (cerca de 75%), algumas chegando a atingir 0,60 e 0,70, índices que indicam a fatorabilidade

dos dados; a medida de adequação amostral *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), por sua vez, foi igual a 0,94, índice que aponta a ótima adequação dos dados à análise fatorial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir foi definido o número de fatores a extrair. Adotou-se o critério da análise paralela (AP) de Horn (1965), cuja adequação – apontada em estudos de Zwick e Velicer (1986) – ocorreu em 92% dos casos. Nesse critério, os *eigenvalues* de uma matriz de correlação de dados aleatórios são comparados com os da matriz empírica, calculada pela análise dos componentes principais

(ENZMANN, 1997). Assim, no momento em que o valor do *eigenvalue* dos dados aleatórios – obtido por meio do *software* acima especificado – for superior ao valor dos dados empíricos, não será mais adequado utilizar esse fator.

Para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios utilizou-se o *software* RanEigen (ENZMANN, 1997). A Tabela 1 apresenta os *eigenvalues* empíricos e os aleatórios da amostra. Pode-se observar que o componente 5 é o último em que os *eigenvalues* empíricos são superiores aos aleatórios. Tais dados revelam a existência de cinco fatores.

Tabela 1 – Eigenvalues Empíricos e Aleatórios dos Seis Primeiros Componentes da Amostra

Eigenvalues	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Empírico	21,06	4,17	2,19	1,85	1,74	1,53
Aleatório	2,02	1,92	1,84	1,78	1,72	1,67

Fonte: Elaborada pelo autor.

A extração de cinco fatores também se mostrou adequada quando do agrupamento por significado teórico ou semelhança semântica entre os fatores; tal solução implicaria 55,76% de variância total explicada. Procedeu-se, então, à exploração da solução de 5 fatores utilizando-se o método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF), com rotação *Promax*, pois se esperava a existência de correlação entre os fatores.

Com base nos resultados dispostos na matriz fatorial, foram excluídos cinco itens que apresentaram cargas fatoriais muito baixas (próximas ou inferiores a 0,30); dez que se revelaram híbridos, apresentando cargas fatoriais de magnitudes semelhantes (diferenças inferiores a 0,1) em dois fatores; e três itens que não guardavam relação semântica com o fator associado e possuíam cargas fatoriais inferiores a 0,40. Dessa forma, foram excluídos 18 itens da escala inicial. Foi igualmente observada a correlação item-total. Tal medida é utilizada para

avaliar a associação entre o item e a escala, e itens com baixa correlação item-total devem ser excluídos. Na presente amostra, em virtude desse critério, não houve exclusão de itens.

Em seguida, foi analisada a fidedignidade de cada fator. Foram utilizados o Alfa de *Cronbach* (α), coeficiente que indica o grau de covariância dos itens entre si, e o Lambda 2 de *Guttman* (λ). De acordo com Laros, Reis e Tellegen (2010), estudos comprovam que o Lambda 2 de *Guttman* estima melhor a fidedignidade do que o coeficiente Alfa de *Cronbach*, em especial quando a amostra é pequena ou os instrumentos contêm poucos itens (TEN BERGE; ZEGERS, 1978; TELLEGEN; LAROS, 2004).

Os resultados estão disponíveis na Tabela 2. A interpretação dos fatores foi feita por meio da análise de conteúdo semântico dos itens, procurando-se associar cada fator as macrocompetências previamente definidas para a carreira.

Tabela 2 – Cargas Fatoriais, depois da Rotação *Promax*, Comunalidades, Correlações Item-resto, Fidedignidade, Correlação entre os Fatores, Média e Desvio-Padrão

Descrição	Carga Fatorial	h^2	r_{ii}
Fator 1: Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão (13 itens): $\lambda_2 = 0,94$; $\bar{X} = 5,26$ e $DP = 2,26$			
Formula estratégias de avaliação adequadas às especificidades de cada ação governamental	0,82	0,73	0,77
Avalia os resultados obtidos em programas, planos e ações de governo à luz das circunstâncias de sua realização e dos objetivos inicialmente propostos	0,80	0,73	0,70
Corrige desvios na execução de programas, planos e ações de governo, a partir da verificação de informações geradas na sua execução	0,77	0,74	0,78
Formula objetivos e indicadores claros e mensuráveis	0,74	0,64	0,74
Elabora planos gerenciais para programas e ações de governo	0,73	0,67	0,77
Elabora o planejamento estratégico da organização e seu desdobramento em planos, programas e ações	0,64	0,63	0,73
Implementa estratégias que possibilitem a prestação de contas das ações governamentais	0,62	0,64	0,63
Formula estratégias para coordenação de ações governamentais	0,60	0,74	0,75
Elabora programas governamentais, observando os atributos oficialmente definidos pelo Plano Plurianual do Governo	0,57	0,69	0,66
Aprimora processos de trabalho, utilizando técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos	0,56	0,68	0,69
Acompanha a execução da programação orçamentária e financeira de programas e ações de governo	0,54	0,51	0,51
Desenvolve ferramentas e técnicas capazes de melhorar a estrutura e o funcionamento da organização	0,49	0,68	0,67
Formula arranjos institucionais com o objetivo de adequar e modernizar as estruturas organizacionais	0,44	0,59	0,65
Fator 2: Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional (10 itens): $\lambda_2 = 0,87$; $\bar{X} = 8,43$ e $DP = 1,19$			
Demonstra integridade e justiça em sua atuação	0,79	0,52	0,57
Disponibiliza-se para ajudar os colegas de trabalho quando solicitado	0,73	0,61	0,60
Age de acordo com os valores e princípios éticos do serviço público	0,67	0,39	0,47
Adapta-se a mudanças sociais, econômicas, culturais, organizacionais e tecnológicas	0,63	0,63	0,70
Compartilha informações e conhecimentos com os colegas	0,63	0,59	0,60
Constrói redes de relacionamento formais e informais que dão suporte à sua atuação	0,62	0,68	0,59
Adapta-se a situações de pressão e de contrariedade, de forma adequada e profissional	0,57	0,56	0,56
Assume responsabilidade pessoal para alcançar objetivos e metas estabelecidos	0,53	0,58	0,62
Implementa ações para aprimorar suas competências profissionais, a partir da identificação de seus pontos fracos e de necessidades de desenvolvimento	0,49	0,47	0,54
Age com segurança e sem hesitação frente a desafios	0,45	0,59	0,59

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cont. Tabela 2 – Cargas Fatoriais, Depois da Rotação *Promax*, Comunalidades, Correlações Item-resto, Fidedignidade, Correlação Entre os Fatores, Média e Desvio-Padrão (conclusão)

Descrição	Carga Fatorial	h^2	r_{it}
Fator 3: Habilidades Gerenciais (11 itens): $\lambda_2 = 0,93$; $\bar{X} = 6,34$ e DP = 2,12			
Organiza equipes cooperativas visando ao alcance de objetivos comuns	0,91	0,70	0,79
Avalia o desempenho da sua equipe e da sua unidade, a partir do estabelecimento de metas claras e resultados plausíveis de execução	0,91	0,73	0,73
Remove causas de conflitos e resistências	0,79	0,77	0,77
Medeia conflitos, buscando o consenso em cenários de interesses distintos e complexos	0,75	0,75	0,77
Avalia capacidades e necessidades de indivíduos e grupos, fornecendo orientação profissional e oportunidades de desenvolvimento profissional	0,70	0,74	0,72
Participa ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros, com foco no alcance de resultados	0,57	0,58	0,63
Caracteriza grupos em função de sua atuação ou interesse	0,57	0,57	0,59
Desenvolve relacionamentos para obter apoio e recursos necessários	0,56	0,66	0,62
Relaciona-se com pessoas de diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento	0,53	0,56	0,59
Prepara e conduz reuniões com objetividade, administrando o tempo disponível	0,52	0,67	0,71
Conduz processos de negociação em cenários de interesses distintos e complexos, de forma a alcançar os objetivos pretendidos	0,49	0,66	0,71
Fator 4: Apoio à Formulação de Políticas Públicas (4 itens): $\lambda_2 = 0,78$; $\bar{X} = 6,40$ e DP = 2,20			
Interpreta a conjuntura econômica política e social-nacional e internacional, tomando-a como referência para sua atuação	0,73	0,55	0,60
Reúne diversos tipos de informação e utiliza uma grande variedade de fontes para a tomada de decisões na organização	0,61	0,56	0,59
Elabora políticas públicas com base nas diretrizes e na agenda de Governo, a fim de orientar a ação governamental	0,54	0,68	0,55
Identifica relações de interdependência e complementaridade entre programas, planos e ações de governo	0,43	0,58	0,60
Fator 5: Instrumentos e Suporte ao Trabalho (4 itens): $\lambda_2 = 0,72$; $\bar{X} = 6,21$ e DP = 2,13			
Elabora instrumentos de contratualização, exequíveis e monitoráveis, com foco no desempenho esperado de indivíduos ou de organizações	0,55	0,52	0,52
Elabora documentos oficiais, atos normativos e administrativos, com clareza e objetividade	0,54	0,54	0,52
Adota modalidades de contratação adequadas à natureza do serviço público a ser prestado por terceiros	0,53	0,48	0,55
Interpreta normas relacionadas à sua atuação	0,42	0,46	0,42
Correlação entre os fatores: F1 - F2 = 0,54; F1 - F3 = 0,31; F1 - F4 = 0,49; F1 - F5 = 0,37; F2 - F3 = 0,53; F2 - F4 = 0,59; F2 - F5 = 0,50; F3 - F4 = 0,44; F3 - F5 = 0,30 e F4 - F5 = 0,40			

Nota: h^2 = Comunalidade; r_{it} = Correlação item-total; λ_2 = Lambda 2 de Guttman; \bar{X} = média; DP = desvio-padrão

Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro fator é composto de itens relacionados à formulação de planos e estratégias de ação, avaliação de resultados, correção de desvios na execução de programas, planos e ações de governo e aprimoramento de processos de trabalho. Tais itens agregam as macrocompetências: formulação, implementação e avaliação de planos, programas de ações governamentais, além do aperfeiçoamento da gestão pública. O fator foi denominado, simbolicamente, de **Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão**.

Os itens que compõem o segundo fator descrevem atitudes como integridade, ética, flexibilidade e adaptabilidade, além de comportamentos relativos à construção de redes e relacionamento. Este fator pode ser denominado de **Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional**. Já o terceiro fator possui itens que descrevem competências de gestão e agregam as ideias de condução de processos de negociação, tomada de decisão, mediação de conflitos, organização e avaliação de equipes. Foi denominado de **Habilidades Gerenciais**.

O quarto fator trata do suporte fornecido ou necessário à formulação de políticas públicas e foi denominado de Apoio à **Formulação de Políticas Públicas**. No último fator os itens tratam da utilização de instrumentos e modalidades de contratação, bem como da identificação do papel dos órgãos de controle e da aplicabilidade de normas necessárias à atuação do servidor. Tal fator foi denominado de **Instrumentos e Suporte ao Trabalho**.

Como pode ser visto na Tabela 2, a maioria dos itens dos cinco fatores possui cargas fatoriais altas, revelando fatores bem definidos na escala. As correlações item-total também são moderadas e altas, o que revela coerência entre os itens e a escala. Os valores de Lambda 2 de *Guttman* e Alpha de *Cronbach* são adequados em todos os fatores e indicam boa precisão da medida. Todos os índices apontam para uma estrutura fatorial satisfatória. No que se refere às correlações entre os fatores, variam entre 0,30 e 0,59, o que confirma e justifica a escolha de um método de rotação não ortogonal.

Além disso, os itens de cada um dos fatores ou macrocompetências possuem elevada semelhança

semântica. Embora não haja a confirmação das nove macrocompetências hipotetizadas, cinco delas foram confirmadas e todas refletem atribuições inerentes à carreira de EPPGG. Mantém-se, portanto, uma coerência com a proposta de uma carreira transversal com vocação para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas (FERRAREZI; ZIMBRÃO; AMORIM, 2008), e se observa que a existência de competências relacionadas à habilidades gerenciais compatibiliza-se com o elevado percentual de cargos comissionados ocupados por seus membros (61%). Segundo Ferrarezi e Zimbrão (2006), as recentes proposições feitas para a reforma da administração pública apontam a necessidade de os servidores se prepararem para tomar decisões em contextos cada vez mais complexos, bem como para considerarem as pressões e refletirem sobre todos os aspectos de uma situação, com autocontrole e gestão para avaliar riscos. Além disso, deverão ter a capacidade de propor e debater, flexibilidade e adaptação à diversidade de situações. Estes últimos elementos compõem o fator 2 – Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional.

Pode-se observar, ainda na Tabela 2, que a maior média e o menor desvio-padrão correspondem ao fator Relacionamento Interpessoal e Comportamento Profissional. O resultado aponta para uma homogeneidade na avaliação desse fator realizada pelos servidores, indicando que estes expressam quase plenamente as competências relacionadas ao fator. O fator **Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão Pública** possui a menor média e maior desvio-padrão, e aponta para maior heterogeneidade entre os participantes. Tal resultado poderia ser explicado pela diversidade de comportamentos expressos nesse fator, ou, ainda, pela necessidade dos servidores de aprimorar essa competência, que se caracteriza como a atribuição central da carreira, conforme Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004.

4.1. Diferenças entre Grupos

Uma vez que a primeira parte do questionário solicitava aos respondentes dados funcionais, tais como classe e padrão, cargo comissionado ocupado e órgão de exercício, procedeu-se à investigação de diferenças entre grupos no que se refere à expressão de competências no trabalho. Para

verificar a existência dessas diferenças e, em razão de violações de normalidade e homogeneidade das variâncias, procedeu-se ao teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

No primeiro teste verificou-se se havia diferenças entre as classes que compõem a carreira de EPPGG quanto à expressão de competências no trabalho. Os respondentes foram divididos em 4 grupos, que correspondiam à classe ocupada na carreira (A, B, C e S). Os resultados do teste não foram significativos, e podem sugerir não existir diferenciação por classe, ou seja, por posicionamento na carreira, no que se refere à expressão de competências do trabalho. Dessa forma, os servidores das classes iniciais parecem expressar as competências consideradas neste estudo de forma semelhante aos servidores posicionados nas últimas classes da carreira.

Em seguida, buscaram-se diferenças no que se refere ao grau de escolaridade e à expressão de competências no trabalho. Para tanto, formaram-se 5 (cinco) grupos, conforme a escolaridade informada (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado). De forma semelhante à comparação anterior, os resultados não foram significativos, sugerindo, igualmente, para fins deste estudo, não haver diferenças na expressão de competências no trabalho em razão da escolaridade dos membros da carreira.

A discussão sobre atribuições por classe não é recente na carreira de EPPGG. A fixação de atribuições mínimas por classe é apresentada como forma de inibir casos de desvio de função. Atribuições mínimas não limitariam a atuação dos servidores em classe inicial, uma vez que estes poderiam expressar competências mais complexas do que as descritas para sua classe. (SECRETARIA DE GESTÃO, 2009).

A terceira análise buscou perceber se havia diferenças em razão do tipo de cargo comissionado ocupado. Para isso, os cargos foram classificados em: a) nenhum, quando o servidor não possuía cargo ou função comissionada; b) cargos de direção, quando o servidor possuía cargo de natureza gerencial, que corresponde aos cargos de direção e assessoramento superiores (DAS) ponto 1; e c) cargos de assessoria, quando a função exercida não era de chefia, equivalendo-se aos cargos DAS ponto 2. Nessa hipótese, os resultados

apontam diferenças significativas na expressão de todas as 5 macrocompetências consideradas. Em razão da significância, procedeu-se ao teste *Mann-Whitney* para análise intragrupos, considerando-se como valores significantes $p < 0,016$. Dessa forma, ao se compararem os servidores que não ocupavam cargo em comissão com aqueles que detinham cargo de direção, foram verificadas diferenças significativas em todas as macrocompetências ou fatores, à exceção de Instrumentos e Suporte ao Trabalho. Quando comparados os EPPGG que possuíam cargo de direção com aqueles que possuíam cargo de assessoria, as diferenças foram significativas nos fatores: Políticas Públicas e Aperfeiçoamento da Gestão Pública, Habilidades Gerenciais e Apoio à Formulação de Políticas Públicas.

Tais resultados confirmam a estreita relação entre a carreira e a ocupação de cargos de direção e assessoramento. A relação é apontada pela Secretaria de Gestão (2009), que considera a ocupação de cargos de direção e assessoramento um dos principais objetivos da carreira. Uma das características da carreira que sustentam tal objetivo, conforme apontado no documento, é a mobilidade de seus membros, que não só assegura a eficiência da alocação ao longo do tempo, mas também permite conciliar o perfil do servidor com o interesse público.

Por fim, buscaram-se diferenças entre o local de exercício do EPPGG e a expressão de competência. Para tanto, os servidores foram divididos em três grupos: a) aqueles em exercício na administração direta, ou seja, em Ministérios; b) aqueles com exercício em autarquias e fundações, incluindo as autarquias especiais (agências reguladoras); e c) os que possuíam exercício em outros Poderes da União (Legislativo ou Judiciário). Os resultados foram significativos apenas para a macrocompetência Apoio à Formulação de Políticas Públicas (Chi-Quadrado = 9,356, graus de liberdade = 3, $p = 0,025$).

Quando da comparação intragrupos, considerando-se como valores significativos $p < 0,016$, a macrocompetência Apoio à Formulação de Políticas Pública apresentou diferença significativa quando comparados os servidores em exercício nos Ministérios com aqueles em exercício nas autarquias e fundações (*Mann-Whitney U* = 4284,50 e $p = 0,008$).

Tal resultado sugere que na expressão dessa macrocompetência existem diferenças entre os EPPGG em exercício nos ministérios, autarquias e fundações e os em exercício em outros Poderes. Confirma, portanto, a discussão sobre o exercício do EPPGG em órgãos centrais e sobre a necessidade de definição de critérios para sua alocação em Estados ou municípios.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O artigo apresenta procedimentos de desenvolvimento e evidências de validade – semântica e estatística – de uma escala de competências para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG. Buscou-se, para tanto, a partir dos dados coletados junto a 274 servidores da referida carreira, identificar padrões de correlação entre as competências estudadas e também a existência de dimensões subjacentes a ela. Foram realizadas, além disso, análises de variância, com o objetivo de identificar diferenças entre grupos no que se refere à expressão de competências no trabalho.

Nos procedimentos de análise fatorial realizados foi possível extrair uma solução de cinco fatores que refletem bem as atribuições da carreira, reforçando a formação generalista e a heterogeneidade de competências expressadas por seus membros. Nessa solução, os fatores, denominados macrocompetências, são válidos e apresentam bons índices de fidedignidade.

O desenvolvimento de uma escala de competências para a carreira de EPPGG pode subsidiar os processos de capacitação (formação e aperfeiçoamento), bem como a definição de critérios para mensuração de desempenho. Ainda, a existência de uma escala de competências contribui para uma maior interação entre a Secretaria de Gestão – órgão gestor da carreira de EPPGG –, o ENAP e os ministérios, uma vez que estão mais claramente definidas as competências necessárias ao exercício profissional de seus membros.

Dada a escassez de investigações empíricas sobre competências para a carreira de EPPGG, que se estende à escassez de pesquisas sobre o tema para as carreiras da administração pública federal, espera-se que a validação desta escala, bem como as conclusões acerca da comparação entre grupos,

instigue novas pesquisas. A partir da escala aqui apresentada, o órgão gestor da carreira poderá:

- a) Comparar escores obtidos por meio de autoavaliação com escores obtidos de processos de heteroavaliação; e
- b) Estabelecer escores mínimos nas competências para cada nível profissional da carreira, com o objetivo de distinguir os níveis profissionais.

Como agenda de pesquisa sobre o tema competências no trabalho e nas organizações, em especial no setor público, é possível destacar:

- a) O desenvolvimento e validação de escalas de competências para outras carreiras da administração pública federal, bem como para os cargos de direção e assessoramento de livre provimento;
- b) A identificação de características pessoais (experiência, satisfação e motivação, por exemplo) que influenciam a expressão da competência no trabalho;
- c) A identificação de atributos organizacionais (suporte, cultura, oferta de treinamento, entre outros) que influenciam a expressão de competência dos indivíduos;
- d) Investigar em que medida as competências expressas pelos servidores influenciam o desempenho das organizações ;
- e) Comparar a expressão de competências, assim como os atributos individuais e organizacionais, de diversos segmentos da administração pública.

Por fim, espera-se que, dada a evidência do conceito de competência na administração pública e a necessidade de fortalecimento institucional da carreira de EPPGG, a escala desenvolvida possa servir como ferramenta inovadora e ordenadora dos processos de gestão da carreira, de forma a torná-la profissional e orientada para o melhor funcionamento do Estado.

6. REFERÊNCIAS

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 1, p. 125-44, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000100008>>.

- BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, Contexto, Desempenho e Competência: um Estudo* 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>>.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 35, n. 3, p. 61-81, 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 7, n. 5, p. 35-56, 2003.
- CARVALHO, A. I. *et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília, DF: ENAP, 2009.
- CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração da USP*, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.
- ENZMANN, D. RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, v. 21, n. 3, p. 232, 1997. <<http://dx.doi.org/10.1177/01466216970213003>>.
- FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 1, p. 63-86, 2006.
- Multinível.
- FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A.; AMORIM, S. A. Experiência da ENAP na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG: 1988 a 2006. *Cadernos ENAP*, Brasília: ENAP, n. 33, 2008.
- GORSUCH, R. L. *Factor analysis*. 2th ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1983.
- HAIR JR, J. F. *et al. Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HODEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.
- HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179-185, June 1965. <<http://dx.doi.org/10.1007/BF02289447>>.
- LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (Org.). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2005. p.163-184. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100013>>.
- LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia de Natal*, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.
- LAROS, Jacob A.; REIS, Rafaela F.; TELLEGEN, Peter J. Indicações da Validade Convergente do Teste Não-Verbal de Inteligência SON-R 2½-7[A]. *Avaliação Psicológica*, v. 9, n. 1, p. 43-52, 2010.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração*

Contemporânea – RAC, v. 10, n. 5, p. 47-69, 2006.

NEIVA, E. R. *et al.* *Roteiro para análise fatorial de dados*. Brasília: Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, 2009. 28 p.

PASQUALI, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM, 2005.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (Cols.) *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SANTOS, A. P. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

SANTOS, M. H.; PINHEIRO, M. L.; MACHADO, E. Profissionalização dos quadros superiores da Administração Pública. *Revista do Serviço Público*, v. 118, n. 2, p. 35-90, 1994.

SECRETARIA DE GESTÃO 2009. *Aprimoramento da Gestão da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Brasília: SEGES, 2009.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZWICK, R.; VELICER, W. F. Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, v. 99, n. 3, p. 432-442, 1986. <<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432> Psychologica>.

