



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

WAGNER LANNA E MELO LISBOA

**DESEMPENHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS: Uma  
abordagem no serviço público federal**

Brasília – DF

2015

WAGNER LANNA E MELO LISBOA

**DESEMPENHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS: Uma  
abordagem no serviço público federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2015

WAGNER LANNA E MELO LISBOA

**DESEMPENHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS: Uma  
abordagem no serviço público federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão de Curso do Curso de Administração da Universidade de  
Brasília do aluno

**Wagner Lanna e Melo Lisboa**

Doutor, Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2015

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, por sempre acreditar em mim, aos meus amigos, por fazer esse caminho menos árduo, à minha companheira, pela força e apoio incondicionais. Dedico também aos meus professores, sem eles nada disso seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe por fornecer o caminho para realizar a pesquisa, aos servidores da DIATE e principalmente ao meu professor orientador Francisco, que acreditou em mim mesmo com minhas dificuldades e deslizes.

*“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem.”*

*Flávio Venturini, Renato Russo*

## RESUMO

O estudo apresentado teve como objetivo principal investigar o impacto da aquisição e expressão das competências exigidas para o trabalho executado no âmbito da DIATE/BACEN sobre o desempenho dos servidores. Foi realizado primeiramente um mapeamento dessas competências, conforme metodologia proposta por Brandão e Bahry (2005). Realizou-se entrevistas com determinados servidores a fim de mapear essas competências. Após esse mapeamento, elaborou-se questionário que foi posteriormente aplicado a 35 servidores da coordenação. Esse questionário é composto por assertivas referentes a importância e domínio dessas competências, além de assertivas referentes ao desempenho. Os dados obtidos com os questionários foram tabulados e tratados estatisticamente. Com esses dados, concluiu-se que há de fato uma considerável lacuna entre a importância e o domínio das competências. Quanto ao desempenho, verificou-se que há déficit em relação a interação entre os grupos internos e externos de trabalho, bem como um aumento da percepção do impacto das ações desses servidores sobre a organização como um todo. As limitações resumem-se no fato de que o estudo foi realizado em apenas uma parte da organização, além de a amostra não ter conseguido abranger toda a população alvo do estudo. Para recomendações futuras, sugere-se realizar um estudo que consiga relacionar o efeito da lacuna de competências sobre o desempenho da população.

Palavras-chave: desempenho, competências, gestão por competências, desempenho no setor público, gestão por competências no setor público.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to investigate the impact of the acquisition and expression of the skills required for tasks performed under the section of DIATE/Central Bank of Brazil, on the performance of the officials. At first, it was performed a mapping of these competencies, according to the methodology proposed by Brandão and Bahry (2005). Interviews with certain servers were conducted to map these competences. After this mapping, a questionnaire was elaborated and then applied to 35 officials of that section. The questionnaire consists of assertions regarding the importance of these skills and the mastery of them, and assertions concerning the performance. The data obtained from the questionnaires were tabulated and statistically analyzed. With this data, it was concluded that there is indeed a significant gap between the importance of skills and mastery of them. As for performance, it was found that there is a certain deficit with the interaction between the internal and external working groups, as well as a low level of awareness of the impact of the actions of these officials on the organization as a whole. The limitations are summarized in the fact that the study was performed in just one part of the organization, and the sample failed to cover the whole target population. For future recommendations, it is suggested to conduct a study that can relate the effects of the skills gap on the performance of the population.

Keywords: performance, skills, management skills, performance in the public sector, competency management in the public sector.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Formulação do problema.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos .....	12
1.4 Justificativa .....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Competências.....	14
2.2 Gestão por competências.....	17
2.3 Mapeamento de competências.....	19
2.4 Desempenho .....	20
2.5 Avaliação de desempenho .....	21
3. MÉTODO DE PESQUISA .....	23
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	23
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do estudo .....	24
3.3 População e amostra.....	26
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	26
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	30
4.1 Competências profissionais identificadas .....	30
4.2 <i>Gap</i> de competências profissionais identificadas .....	32
4.3 Desempenho no trabalho .....	39
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	43
6. REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	50
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E AUTO- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	52

## 1. INTRODUÇÃO

A nova conjuntura em que se encontram as empresas, atualmente, as obriga continuamente a encontrarem novas formas de aperfeiçoar processos e eficiência de recursos a fim de manterem-se competitivas no mercado. Nesse novo ambiente totalmente dinâmico e muitas vezes instável, em que peculiaridades dos negócios se alteram em questão de semanas, dias ou até mesmo em horas, as empresas se veem obrigadas a contar sempre com colaboradores aptos, que sejam altamente capacitados e capazes de responder com rapidez e eficiência constantes ameaças e mudanças de cenário do mundo competitivo empresarial.

A gestão científica, inicialmente desenvolvida por Taylor, tornava o estudo e desenvolvimento de técnicas produtivas totalmente voltadas para a visão mecanicista das organizações, impulsionados pela proliferação das máquinas e sistemas automatizados (MORGAN, 2009). Após vários anos de desenvolvimento e estudo sobre gestão organizacional, surge a abordagem comportamental, a qual define a organização como um sistema social, caracterizado por Maximiniano (2008) como “um grupo de pessoas e suas atitudes, pensamentos e necessidades”, bem como seu comportamento como membro integrante de um ou mais grupos.

Dessa forma os colaboradores se tornaram o centro das atenções das atividades de gestão e estudos organizacionais. Assim, para Brandão e Guimarães (2001), configura-se como novo desafio a gestão eficiente dos recursos humanos. E nesse contexto uma das armas para lidar com este desafio é o desenvolvimento de ferramentas e instrumentos para auxiliar essa gestão, com vistas a garantir a competitividade atual e futura.

Nesse contexto, as organizações públicas também foram, inevitavelmente, influenciadas por uma transformação em sua forma de serem gerenciadas. Com o advento do decreto-lei 5.707/2006, que instituiu a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, a gestão por competências se tornou uma referência a ser seguida pelos órgãos a partir da promulgação da referida lei. Mesmo antes da promulgação desse decreto-lei, vários autores como Madureira (2005) já alertavam para a necessidade de a administração pública e seus gestores migrarem de uma gestão baseada em normas e protocolos para uma gestão baseada na eficiência,

objetivando qualidade nos serviços, entrega de resultados, além de uma visão usuário-cliente.

A promulgação desse decreto-lei impulsionou o surgimento de várias palestras e cursos de capacitação e treinamento para os gestores públicos, por parte de diversos órgãos da administração federal. Mesmo assim, Sentanin (2012, pg. 159) destaca que ainda é comum que as organizações públicas tratem a gestão de seus recursos humanos como uma tarefa fragmentada, muitas vezes burocrática e disfuncional, desalinhada com os objetivos estratégicos da organização, e com entendimento apenas parcial sobre seu significado e importância.

## **1.1 Formulação do problema**

A administração pública federal e seus órgãos ainda estão, em sua maioria, impregnados pela gestão através da burocracia excessiva, prática essa que seria condenada pelas organizações da iniciativa privada. A divisão excessiva de tarefas, verticalização e hierarquização intensas, burocratização e rigidez de processos são mazelas que ainda assolam os órgãos públicos e deixam de lado estudos, práticas e ferramentas de gestão mais modernas que tem o enfoque comportamental.

Segundo Mintzberg (1998), esse modelo mecanicista de gestão foi popularizado nos anos 30 por Gullick e Urwick no setor público, como Taylor fizeram com o *one best way* no setor privado. O modelo serviu para combater a corrupção e o uso arbitrário da influência política, porém a falta de flexibilidade e espaço para iniciativas individuais tornaram esse modelo suscetível a críticas. De uma forma ou outra, esse modelo ainda é preponderante no setor público brasileiro.

A gestão eficiente dos órgãos integrantes da administração federal se mostra, portanto, como um desafio contemporâneo complexo, e uma das soluções necessárias e possíveis para alcançar essa gestão eficiente é a gestão por competências. Dessa forma, a utilização dessa ferramenta de gestão se torna de grande valia para as organizações, uma vez que, se bem utilizada, é capaz de gerar valor para as mesmas através do conhecimento e do preparo de seus colaboradores.

Assim, para a execução eficaz dessa ferramenta, se torna necessária a obtenção de dados relativos à aquisição e expressão de competências por parte dos servidores da organização. Também se torna importante obter dados relativos ao seu desempenho, para que, com a análise desses dados, possamos obter informações que permitam esclarecer e apontar direcionamentos para o gestor com o objetivo de aperfeiçoar e solidificar a gestão por competências nas práticas organizacionais.

Sendo assim, torna-se pertinente fazer a pergunta: Qual o nível de aquisição e expressão das competências profissionais exigidas para os servidores da DEATI/BACEN, e qual seu desempenho no trabalho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Investigar o nível de aquisição e expressão das competências exigidas para os cargos de Analista e Técnico no âmbito da DIATE/BACEN, bem como o seu desempenho no trabalho.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- I. Mapear as competências necessárias inerentes aos cargos de Técnicos e Analistas da DIATE/BACEN.
- II. Identificar o grau de aquisição/manifestação/desenvolvimento, por parte dos servidores, das competências profissionais exigidas.
- III. Identificar o desempenho dos servidores em relação à execução de suas tarefas.

## 1.4 Justificativa

A presente pesquisa contribui para o desenvolvimento do estudo sobre competências individuais nas organizações públicas. Isso trás uma relevância teórica para o estudo uma vez que o setor público carece de estudos abrangendo especificamente esse segmento de conhecimento acadêmico da administração, tendo em vista a égide da denominada nova administração pública gerencial, conforme relatam Santos, Coelho Jr. e Faiad (2010) em sua análise crítica da produção científica brasileira sobre competências.

O estudo também é relevante uma vez que fornece informações de caráter técnico que são capazes de subsidiar a tomada de decisão dos gestores do Banco Central acerca das melhores práticas a serem adotadas em relação à sua política de gestão de recursos humanos, dentro da coordenação que é objeto de análise desse estudo. O mapeamento de competências, a análise da aquisição e expressão de competências e a relação com o desempenho dos servidores são os principais insumos que o presente estudo fornece que têm imediata aplicabilidade prática.

Uma vez que a presente pesquisa é realizada em um departamento do Bacen que lida diretamente com o atendimento ao público em geral, a relevância social da pesquisa se torna clara. A contribuição para a melhor gestão de pessoal possivelmente trará um conseqüente aumento da satisfação dos servidores e melhor desempenho na realização das suas tarefas. Dessa forma, é provável que a população se beneficie também, pois terá a sua disposição pessoas mais capacitadas, preparadas e dispostas a realizar os atendimentos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será feita uma breve revisão de literatura sobre as duas variáveis que são ponto chave da pesquisa realizada. Essas variáveis são: competências e desempenho. Serão apresentados alguns conceitos elaborados por diversos autores para que se possa compreender a temática de uma forma abrangente.

Nas seções sobre competências, serão abordados os conceitos de competências, além de uma breve descrição do processo de mapeamento de competências, apoiado pelas devidas referências teóricas. Já na parte de desempenho, serão abordadas as definições para desempenho organizacional e individual. Também será abordada a avaliação de desempenho, pois está intimamente relacionada com a variável de estudo, além de ser a principal ferramenta para mensuração. Mesmo tendo em vista as pequenas diferenças conceituais, ao final dessa parte, espera-se que a problemática esteja esclarecida, bem como as variáveis estejam bem visualizadas.

Os critérios para a seleção dos artigos para compor o referencial teórico foram: textos que abordem diretamente uma ou ambas as variáveis do presente estudo (competências a nível individual e desempenho); e artigos publicados entre os anos de 2004 e 2015. A busca foi realizada nos principais periódicos brasileiros que abordam o tema, nas áreas de administração e psicologia do trabalho, das classificações A1 até B1, de acordo com a classificação do sistema WebQualis. As palavras-chave procuradas foram: desempenho, desempenho no serviço público, competências, competências individuais, desempenho no trabalho, gestão por competências, mapeamento de competências. Além disso, buscou-se informações e definições nos autores clássicos da literatura comumente referenciados.

### **2.1 Competências**

A palavra competência, se não inserida em um contexto, pode gerar as mais diversas interpretações. A frequente utilização desse termo no campo da gestão organizacional fez com que esse adquirisse variadas conotações, sendo

frequentemente utilizados de diferentes maneiras conforme salientam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997).

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competência a nível organizacional, como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos, ou seja, são atributos organizacionais que conferem vantagem competitiva e geram valor distintivo percebido pelos clientes. Porém, nessa parte do estudo será abordada apenas as definições e construtos de competência a nível individual. É sabido também que existem definições para as competências de grupo e interorganizacionais, porém não são de interesse deste estudo, o qual trata de competências apenas a nível individual.

De acordo com Dutra (2007, p. 49):

“No ambiente corporativo, é comum que se estenda competência a nível individual como um conjunto de qualificações que determinada pessoa tem para executar determinada tarefa ou trabalho com um nível superior de desempenho. Durante os anos 70 e 80, muitos autores exploraram essa ideia e desenvolveram seus trabalhos baseados nela, tendo como principais expoentes os americanos McClelland e Dayey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Esses autores também defendem que a competência é um conjunto de características preconizáveis, ou seja, ela pode ser também prevista ou estruturada, de modo que se tenha um conjunto qualificador ideal de características para que a pessoa tenha uma realização superior em seu trabalho.”

Como relata Dutra (2008) em uma outra obra, é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas que definem o termo competência. A primeira, representada principalmente pelos autores americanos citados no parágrafo anterior, entende competência como um estoque de qualificações (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA) que permite uma pessoa a realizar um trabalho determinado. A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses, relaciona a competência não ao conjunto de características e qualificações do indivíduo, mas sim às realizações dessa pessoa num contexto determinado de trabalho.

Brandão (2007) também contribui com uma definição que parte da junção dessas duas correntes. A competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada

atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação do CHA no trabalho. Assim, pode-se entender que as competências humanas são combinações sinérgicas do CHA expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor às pessoas e organizações.

Tendo em vista essa junção de conceitos, as competências humanas serão então expressas quando os indivíduos agem diante das circunstâncias e demandas profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 2001). Assim, valor social e econômico é gerado, na medida em que os objetivos individuais e organizacionais se alinham e expressam o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas.

Ainda segundo Zarifian (2001), o conceito de competência não se enquadra somente em substituir o conceito de posto de trabalho, mas também modificá-lo em profundidade. O posto de trabalho configura-se como uma atividade objetivada, formalizada e rígida em uma lista de tarefas presas a um posto, às quais as pessoas devem se submeter, enquanto competência muda essa visão. Para o autor, o trabalho é a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos, na medida em que são capazes de dominar e aperfeiçoar suas ações profissionais.



**Figura 1:** Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Como pode ser observado na figura acima (figura 1), Fleury e Fleury (2001, p. 17) endossam essa linha de pensamento, e ainda acrescentam ao dizer que as competências individuais são recursos utilizados pelos colaboradores, que se transformam em fatores de desempenho de acordo com suas ações (comportamentos, resultados, realizações). O resultado desse desempenho, então é entregue para a sociedade em forma de valor econômico e social. Do lado

organizacional, as competências devem agregar valor econômico para a mesma e valor social para seus colaboradores. Em complemento a esse raciocínio, Dutra (2007) destaca que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe ressaltar que o entendimento que se tem de agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece na organização mesmo após a saída dessa pessoa.

De forma resumida, para efeito deste estudo, pode-se entender competências profissionais como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.” (CARBONE et. al, 2005).

## **2.2 Gestão por competências**

De acordo com Carbone (2005), para encarar o contexto contemporâneo em que se inserem as organizações, no qual as transformações no ambiente corporativo ocorrem de maneira rápida e constante, são comuns as tentativas por parte dos gestores de tentar identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o crescimento da organização. Um desses mecanismos identificados é a gestão por competências. Assim, a gestão por competências surge como uma alternativa aos modelos gerenciais tipicamente utilizados pelas organizações.

Essa ferramenta aborda a importância do gerenciamento de aptidões organizacionais e pessoais dos colaboradores que irão oferecer um suporte para o êxito da atividade da organização. Brandão e Guimarães (2001) salientam que o modelo de gestão por competências propõe um método que ajude a planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, esse modelo de gestão surge para ampliar a capacidade de atuação da organização, trazendo eficácia no desempenho do trabalho.

Esse modelo trata-se de um processo contínuo, tendo como primeira etapa a formulação da estratégia da organização, em que se definem missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Após essa etapa, em função dos objetivos estratégicos estabelecidos, seria possível definir índices de desempenho no nível corporativo e individual, além de metas, bem como identificar as competências necessárias para realizar o desempenho esperado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na busca pela descrição da dinâmica de atuação desse novo modelo de gestão, Carbone et al. (2005) abordam as competências de forma multidimensional, as quais são constituídas por quatro características básicas: Dinâmicas: exigem uma interação constante entre indivíduos e grupos, sejam internos ou externos à organização; Sistêmicas: buscam auxiliar as estratégias se integrando e trocando influências com o ambiente externo; Cognitivas: relacionam-se com os conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências que serão importantes na busca pelos objetivos organizacionais; Holísticas: traduzem nova vantagem competitiva para a organização ampliando o foco de análise dos negócios para além do desempenho financeiro, enfatizando uma abordagem integradora dos fenômenos do ambiente de trabalho.

A gestão por competências objetiva ajustar as pessoas às estratégias e metas organizacionais. Para isso, as organizações contemporâneas devem alocar os colaboradores disponíveis em funções e atividades que correspondam com suas competências profissionais. Assim, aproveitam-se os talentos existentes, a fim de aumentar a competitividade, ou, no caso do setor público, a eficiência da organização na entrega de serviços a seus clientes. (UBEDA, 2008)

Nessa linha de raciocínio, Fischer (2001) ressalta que essas competências individuais devem ser levadas em conta na perspectiva estratégica da organização e devem ser necessárias ao alcance dos objetivos traçados. A gestão de pessoas, então, adquire uma função essencial nesse processo, uma vez que permite e viabiliza a gestão de competências desde sua identificação, desenvolvimento, avaliação e recompensa. Ao tratar do setor público, Guimarães (2000) destaca que a gestão por competências tem o papel fundamental de auxiliar o desenvolvimento de maneiras mais flexíveis em relação a gestão das estruturas organizacionais das instituições da administração pública.

Assim, trazer as definições da gestão por competências para o setor público se torna um desafio para as próprias instituições. Essas instituições públicas estão

em busca de soluções que atendam suas necessidades de sistematizar os processos de gestão e avaliação dos servidores. Isso se dá não apenas para atender demandas alheias, mas para promover o desenvolvimento dos seus servidores e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos, aos estados e aos municípios (SENTANIN, 2012).

### **2.3 Mapeamento de competências**

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior de pessoas e organizações, os diversos modelos existentes para o mapeamento de competências propõem-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias às consecuições da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Ainda segundo esses autores, a diminuição ou extinção de eventuais lacunas de competências está sujeita ao mapeamento dessas competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. A fim de executar esse mapeamento, a organização pode utilizar-se de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não só a identificação da lacuna de competências como também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo.

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências profissionais necessárias à consecução dos objetivos traçados. Para essa identificação, é realizada, primeiramente, uma pesquisa documental, a qual inclui a análise dos documentos consolidados da missão, visão de futuro, objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional. Após esse passo, realiza-se mais uma coleta de dados através de entrevistas com pessoas-chave da organização, que ocupam tanto cargos de chefia quanto operacionais, para que tais dados sejam coletados e analisados junto com a pesquisa documental, de acordo com o que propõem Brandão e Bahry (2005).

## 2.4 Desempenho

Desempenho é um termo sujeito a inúmeras variações semânticas e conceituais, embora existam alguns consensos majoritários em torno de uma definição. Segundo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. De acordo com Bergamini (2010), “a equação simplificada para o desempenho pode ser representada da seguinte forma: Desempenho = esforços + resultados; ou Desempenho = Esforços -> Resultados.”

Conforme ressaltam Oliveira, Lima e Veiga (1996), o desempenho e a gestão do desempenho, quando em nível individual, são fatores que guardam relação íntima com a gestão de pessoas. A gestão do desempenho é uma ferramenta que se origina e evolui não somente do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca.

Com o passar do tempo, e com a conseqüente evolução dos estudos no campo da gestão de pessoas, as pesquisas e orientações teóricas e metodológicas sofreram importantes mudanças de abordagem, procurando se aproximar mais e definir com mais exatidão os limites do seu objeto de estudo, e, assim, relacionando-se ainda mais com o desempenho organizacional e de pessoas. (BOSELIE, 2010).

Ao se considerar as abordagens sobre o desempenho organizacional presentes na literatura especializada, podem ser identificadas concepções muito distintas. A fim de esclarecer essas distinções, Dyer e Reeves (1995) classificaram os tipos de resultados de desempenho presentes nas pesquisas no campo da gestão estratégica de pessoas em quatro categorias: A) Resultados no nível do empregado: retratam variáveis como rotatividade de pessoal e absenteísmo; B) Resultados no nível da organização: refletem, em sua maioria, medidores de desempenho operacionais, tais como satisfação do cliente, qualidade e produtividade; C) Resultados financeiros: lucros ou retornos sobre investimentos; D) Resultados de valor de mercado: relativos a medidas de valor no mercado de ações.

É complexo se definir desempenho quando se trata de administração pública, pois esta não está necessariamente voltada para resultados financeiros ou contábeis. Segundo Sentanin (2012), essa complexidade reside, primeiramente, no

tema, pois suscita controvérsias sobre o conceito de desempenho e sua mensuração, questões estas que têm merecido na literatura não apenas tratamento variado, mas sujeito a razoável confusão semântica e conceitual. Além disso, a complexidade também reside nos objetos de aplicação, os órgãos públicos, que possuem distintos portes, naturezas de atividades, públicos e contextos de atuação.

## 2.5 Avaliação de desempenho

De acordo com Bergamini, (2010, p. 26):

“As características do atual ambiente de mercado tem levado as organizações a buscarem diferenciais para manterem-se competitivas. Assim, as pessoas nas organizações passam a ser mais valorizadas, dentro desse contexto. Por isso, as organizações passam a precisar de colaboradores que sejam flexíveis e possam adaptar-se mais facilmente às constantes e dinâmicas mudanças no ambiente de trabalho.”

Assim, conforme ressalta Oliveira (1996), é imprescindível que as organizações tenham conhecimento das necessidades e anseios de seus colaboradores. A gestão de pessoas assume um papel chave na caracterização dessas necessidades, para que possa representá-los de maneira adequada no momento da elaboração das estratégias empresariais. Com a elaboração dessas estratégias, se torna viável a implementação do que foi planejado, com políticas sólidas de recrutamento e seleção, treinamento e capacitação, planos de carreira, políticas de remuneração e benefícios, e não menos importante, a avaliação de desempenho.

Dessa forma, raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho é uma condição fundamental para descrever o contexto organizacional, com o objetivo de fornecer a escolha de um caminho que de fato implemente o processo na organização. (BERGAMINI; BERALDO, 2010)

Conforme Sentanin (2012), a avaliação de desempenho insere-se como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados propostos pelas organizações, objetivando proporcionar às pessoas um

determinado grau de comprometimento com as metas organizacionais, bem como entenderem seu papel como parte integrante do processo. Às organizações cabe a função de estimular um ambiente saudável por meio de políticas e ações que insiram o ser humano na participação das decisões diárias, conferindo-lhe autonomia e responsabilidade pela eficácia no alcance dos objetivos da organização.

Kaplan e Norton (2001) definem três características essenciais que demonstram a importância da avaliação de desempenho dos funcionários para a organização:

- Possibilita medir o nível de satisfação dos funcionários para com a organização
- Auxilia na retenção daqueles colaboradores nos quais a organização tem interesse no longo prazo.
- Mede a produtividade dos funcionários, avaliando o impacto agregado na elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

O foco da avaliação de desempenho não pode ser restrito à unidade de trabalho, mas sim, pensando na organização como um todo, e, para isso, as organizações precisam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento dos colaboradores que nela exercem suas funções. (BERGAMINI, 2010)

Brandão e Guimarães (2001) ainda ressaltam que, em razão dos objetivos estratégicos definidos, o sistema de avaliação de desempenho, uma vez como subsistema de gestão de pessoas, possibilita definir indicadores de desempenho no nível corporativo e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Em suas atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, o objetivo principal da avaliação de desempenho é o aprimoramento do próprio desempenho dessas pessoas.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esse Capítulo do presente estudo é dividido em cinco partes. A primeira parte descreve a pesquisa de forma geral e também o seu tipo. A segunda descreve a organização como um todo e detalha o departamento que será objeto de análise. A terceira parte trata sobre a população e a amostra do estudo. A quarta parte apresenta os instrumentos de pesquisa. A quinta e última parte trata sobre a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, na qual, segundo Gil (1999), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômenos, ou, no caso, o estabelecimento de relações entre variáveis, quais sejam, a aquisição e expressão de competências e o desempenho. De acordo com Yin (2005), o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada na forma de estudo de caso, uma vez que se foca na análise e compreensão ampla de um ambiente único, ou seja, um extensivo exame de um exemplo particular do fenômeno de interesse. Também segundo Yin, a pesquisa pode ser classificada com exploratória, pois se propõe a utilizar a teoria existente para tentar compreender e explicar as observações fenomenológicas do estudo.

Quanto à abordagem de investigação, optou-se, inicialmente, por realizar um levantamento de caráter qualitativo, com a finalidade de realizar o mapeamento de competências conforme metodologia sugerida por Carbone et al.(2005). Após realizado o mapeamento de competências, seguiu-se para a aplicação dos questionários, de caráter qualitativo e quantitativo, além da análise documental, com a finalidade de identificar a aquisição e expressão de competências profissionais dos

servidores do DEATI/BACEN, bem como a mensuração do desempenho desses servidores através de uma auto-avaliação.

A escolha do método de entrevista qualitativa deu-se pelo fato de que, segundo Godoy (2005), para um estudo descritivo (no caso, a etapa do mapeamento de competências), na maioria das vezes a análise qualitativa é a mais adequada, o que endossa a escolha desse método para essa determinada etapa da realização da pesquisa.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do estudo**

O Banco Central do Brasil (Bacen) é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Está diretamente vinculado ao Ministério da Fazenda e foi criado pela lei nº 4.595/1964.

Segundo a referida lei, dentre os assuntos tratados pelo Bacen, podemos destacar que ele é o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e é o principal responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. Além disso, tem como principais objetivos zelar pela liquidez adequada da economia; manter as reservas cambiais em nível razoável e adequado; fomentar a formação de poupança dos brasileiros; zelar pela estabilidade micro e macroeconômica bem como promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.

Ainda de acordo com a lei nº 4.595/1964, o Bacen tem como principais atribuições: emitir papel-moeda e moeda metálica; executar os serviços do meio circulante; receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias; realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras; regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis; efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais; exercer o controle de crédito; exercer a fiscalização das instituições financeiras; autorizar o funcionamento das instituições financeiras; estabelecer as

condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras; vigiar a interferência de outras empresas nos mercados financeiros e de capitais e; controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país.

Os objetos do presente estudo são as três coordenações da DIATE (Divisão de Atendimento). A DIATE é subordinada ao Deati (Departamento de Atendimento Institucional), este, por sua vez, é subordinada à Direc (Diretoria de Relacionamento Institucional e Cidadania). Essa Diretoria é ligada diretamente à presidência do Bacen, não havendo, portanto, nenhuma instância superior à esta.

A Divisão de Atendimento é composta por três coordenações. Cada coordenação é responsável por um turno do dia de atendimentos (manhã, tarde e noite). De acordo com o regimento interno do Banco Central (Portaria nº 84.287, de 27 de fevereiro de 2015) , mais especificamente em seu Art. 120 (página 113), compete ao Deati:

I - atender o cidadão:

- a) na solicitação de informações referentes à regulamentação e ao funcionamento das instituições supervisionadas, aos cadastros geridos e aos demais assuntos relacionados às atividades do Banco Central;
- b) na apresentação de reclamações contra produtos e serviços oferecidos pelas instituições supervisionadas;

II - monitorar o atendimento das demandas dos cidadãos pelas instituições supervisionadas;

III - atuar para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos aos clientes pelas instituições supervisionadas;

IV – prestar o serviço de informações ao cidadão previsto na legislação de regência;

V - produzir e divulgar, de forma regular, estatísticas e informações relativas aos assuntos de sua competência; e

VI - atuar junto às diversas áreas no sentido de viabilizar o tratamento das demandas recebidas pela unidade.

### **3.3 População e amostra**

A presente pesquisa foi realizada na DIATE (Divisão de Atendimento Institucional) do Banco Central, que é composto de 3 coordenações, cada uma responsável por um turno do dia de atendimentos (manhã, tarde e noite). A escolha desse determinado departamento se deu por diversos fatores, primeiramente pela facilidade e conveniência de acesso aos servidores dessas coordenações, além da facilidade de acesso aos dados documentais referentes a essas coordenações; segundo, porque é a primeira imagem que o Bacen passa aos cidadãos, uma vez que é o departamento que media o contato do cidadão com o órgão, além de fornecer orientações, esclarecimentos de normas e até recebimento de denúncias e solicitações através da LAI (Lei de Acesso à Informação).

As três coordenações, juntas, somam 59 servidores concursados. A seleção dos servidores para a realização dos questionários e entrevistas se deu por conveniência e disponibilidade. Dessa forma, pode-se dizer que, segundo Bracaense (2009), essa foi uma amostragem por escolha racional, que ocorre quando o pesquisador busca em uma determinada população uma parte dela que o interessa, por possuírem uma ou mais características específicas. No caso do presente estudo, foram escolhidos os servidores das coordenações do DIATE devido a estes trabalharem com uma mesma função, que é o atendimento ao público.

Somam um total de 35 servidores a amostra investigada, num universo de 59 que representam a soma de todos os servidores das três coordenações. Isso representa cerca de 60% do grupo estudado.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa devem ser adequados, devidamente validados e escolhidos de acordo com os objetivos gerais e específicos definidos para a pesquisa (YIN, 2005). Tendo essa definição em mente, definiram-se três instrumentos de pesquisa que foram necessários para a realização de todas as etapas do estudo.

Um primeiro instrumento foi um roteiro de perguntas para entrevista elaborado com oito questões. Esse roteiro permitiu uma condução satisfatória das perguntas, porém, sempre com permissão por parte do entrevistado para que ele respondesse da forma que achasse melhor, e com o prévio consentimento de gravação e análise do que foi relatado. As oito perguntas tratam das atribuições inerentes ao trabalho realizado, bem como tarefas específicas que devem ser realizadas, dificuldades encontradas, situações cotidianas e peculiaridades específicas. Essas perguntas foram formuladas de forma a seguir o entendimento de Zarifian (1999), que diz que as competências humanas no trabalho são reveladas frente a situações cotidianas sobre as quais se deparam.

Realizadas as entrevistas, foi feita uma análise do conteúdo das mesmas. Nessa análise, buscou-se identificar assertivas que pudessem ser transformadas em frases sintéticas que traduzem com fidelidade um aspecto inerente a uma determinada competência necessária para a realização do trabalho na DIATE. Essas frases sintéticas foram resumidas em um conjunto de 20 competências identificadas.

Com essas competências profissionais em mãos, as mesmas foram reunidas em um questionário de competências. Foram elaboradas 20 frases, correspondentes às competências. Essas frases seguiram o critério de construção apresentado por Brandão e Andrade (2007), no qual se define a assertiva segundo um verbo, uma condição e um critério. Cada item do questionário foi associado a duas colunas correspondentes, com uma escala tipo Likert em cada uma delas, uma coluna dizendo respeito à importância daquela competência para o exercício da atividade, e outra coluna, dizendo respeito ao domínio que o servidor possui daquela competência.

Um terceiro e último questionário também foi elaborado. Esse diz respeito ao desempenho dos servidores e teve como referência para as assertivas o trabalho de Coelho, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Foi definido um grupo de 29 assertivas, nas quais o servidor deve associar cada uma delas a uma outra coluna, que contém uma escala tipo Likert de 1 a 10, se referindo a quanto o servidor identifica o desempenho do seu trabalho com o conteúdo daquela assertiva.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Na primeira etapa da pesquisa, se realizou uma entrevista semi-estruturada utilizando-se do roteiro elaborado para a primeira entrevista, com chefes e subordinados das três coordenações citadas, nas quais se buscou informações para subsidiar o processo de mapeamento de competências necessárias para exercer as funções determinadas naquelas coordenações. O objetivo dessa entrevista também foi identificar a opinião dos servidores sobre as competências necessárias para exercer aquela função.

A metodologia que se utilizou para mapear e descrever essas competências foi a de Brandão e Bahry (2005), na qual consiste em analisar o conteúdo das entrevistas e procurar estabelecer as competências observando três módulos para as assertivas, que são o Comportamento (verbo + objeto da ação), Critério e Condição. Também foi realizada, de forma simples, a validação semântica das descrições das competências. Conforme Pasquali (1997), esse procedimento consiste em entrevistar servidores com diferentes características (gênero, idade, nível de escolaridade, cargo exercido, etc.), objetivando identificar e corrigir eventuais incorreções, falhas, itens sugestivos e ambiguidades, para garantir que as descrições dos comportamentos sejam bem compreendidas pelas pessoas a que se destinam.

Após o mapeamento dessas competências, foi montado um quadro com as competências extraídas das entrevistas e que foram mapeadas. Nessa etapa, foi desenvolvido um questionário baseado nas competências mapeadas e que teve o objetivo de mensurar a aquisição e expressão de competências por parte dos servidores lotados nas três coordenações. Os itens do questionário foram associados a uma escala do tipo likert, de nível 1 a 4. Essa escala mensurou tanto a importância percebida de determinada competência, em uma coluna, quanto o domínio por parte do servidor, em uma segunda coluna. Nesse mesmo questionário, numa segunda parte, aplicou-se o instrumento para mensurar o desempenho dos servidores, numa escala de 1 a 10. Esse instrumento de desempenho foi desenvolvido com referência no trabalho de Coelho, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Foram aplicados 35 questionários, nos dias 09 a 20 de novembro de 2015.

Para agrupar e tabular os dados coletados com os questionários utilizou-se, primeiramente, do Microsoft Excel, para que fossem tabulados os dados. Após isso, foi utilizado o software estatístico SPSS, com o objetivo de permitir uma análise estatística descritiva. Com essa análise, as médias e desvios-padrão puderam ser calculados. Segundo Barbetta (2002), a média é capaz de indicar o centro de um conjunto de valores, considerando o conceito físico de ponto de equilíbrio. Porém, a média por si só pode não oferecer informação suficiente que retrate a veracidade do quadro observado, uma vez que existem pontos extremos e discrepantes que podem tendenciar o resultado final. Para amenizar e complementar as análises utiliza-se de outra medida estatística descritiva que é o desvio padrão. Barbetta (2002) define o desvio padrão como uma medida que fornece informações complementares à informação contida na média, avaliando a dispersão do conjunto de valores em análise.

Após isso, calculou-se a diferença entre a necessidade de uma competência e a expressão da mesma. Esse cálculo nos permitiu chegar a uma lacuna ou *gap* de competências profissionais. Esse *gap* tem como base o conceito apresentado por Lenaga (1998), o qual apresenta a lacuna de competência exatamente como essa diferença (expressão – necessidade). Esse cálculo foi feito utilizando-se da média aritmética das respostas dadas à importância de cada item e à média aritmética das respostas dadas referente ao domínio desses mesmos itens. Com essas médias em mãos, calculou-se a diferença entre as mesmas para cada item, obtendo assim, a referida lacuna ou *gap* de competências profissionais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O penúltimo Capítulo do presente estudo apresenta-se dividido em três partes. Na primeira, são apresentadas as competências profissionais identificadas que são inerentes aos profissionais da área estudada dentro do Banco Central, bem como uma discussão. A segunda parte trata sobre os resultados quantitativos obtidos com a aplicação dos questionários de percepção de importância e domínio das referidas competências identificadas. Está presente nessa parte, a referida lacuna entre importância e domínio das competências, e, por isso, também se apresenta aqui uma análise descritiva desses dados. Na terceira e última parte, apresenta-se os resultados obtidos com a aplicação do questionário sobre desempenho no trabalho, bem como uma análise integrada dos mesmos com as competências.

### 4.1 Competências profissionais identificadas

A entrevista foi realizada, conforme explanado na demonstração dos procedimentos de coleta de dados, buscando identificar, da forma mais ampla possível, todas as competências inerentes ao exercício do cargo na DIATE. Essas competências foram definidas observando as atividades que são inerentes ao setor objeto desse estudo, e também atentando para o fato de que essas atividades são balizadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, combinações sinérgicas capazes de agregar valor às pessoas e às organizações, segundo Carbone (2005).

Os valores, cultura e conhecimentos que a organização carrega consigo são formados pela integração dessas competências de seus servidores, de acordo com o que eles podem oferecer. Dessa forma, Fleury (2000) explica que os servidores devem possuir um *“Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*.

Através da transcrição das entrevistas, pode-se observar verbos recorrentes, que significam atitudes, habilidades ou conhecimentos que os servidores possuem no exercício de suas funções. Os verbos que ocorreram com maior frequência serviram de base para formulação de frases expressando atividades, que refletem

as expressões utilizadas pelos entrevistados que significam as atividades realizadas. Essas frases, então, foram definidas como as competências profissionais identificadas, que seguem:

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SERVIDORES DA DIATE	
1	Adotar postura ética e profissional no exercício das funções laborais.
2	Operar com destreza e eficiência o terminal de atendimento e os outros equipamentos e materiais disponíveis para o exercício do trabalho.
3	Orientar-se pela eficiência nos gastos dos recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.
4	Analisar a situação do atendimento como um todo, buscando realizar uma síntese para busca a solução mais eficaz.
5	Consultar normas e regulamentos, quando necessário para realizar determinado processo.
6	Prestar informações de forma clara e precisa para o cidadão, certificando-se de que não houve dúvidas na informação passada.
7	Exercer o trabalho com disciplina.
8	Cumprir as metas estabelecidas.
9	Atuar de forma empática no atendimento, procurando manter um tom cordial, e transmitindo confiança.
10	Compartilhar com chefes, pares e subordinados, informações e práticas que foram bem-sucedidas no atendimento.
11	Dinamizar os procedimentos das atividades.
12	Exercer as atividades buscando corresponder às normas e regulamentos internos.
13	Atualizar-se constantemente em relação à legislação vigente, que se referem ao campo de atuação do Banco Central.
14	Ter habilidade para lidar com situações de estresse e/ou conflito, quando o cidadão encontra-se exaltado durante o atendimento.
15	Manter-se atento para a identificação de problemas.
16	Buscar solução para os problemas encontrados de forma ágil e eficaz.
17	Adotar mecanismos que permitam o controle e a execução do meu próprio trabalho, não permitindo lacunas ou esquecimentos.
18	Conhecer o impacto das próprias atividades nas funções exercidas pelos outros servidores da coordenação.
19	Saber trabalhar em equipe.
20	Tenho habilidade para lidar com situações de estresse e/ou conflito, quando o cidadão encontra-se exaltado durante o atendimento.

**Quadro 1 - Competências profissionais dos servidores da DIATE**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme explanado nas ferramentas para coleta de dados, essas competências identificadas foram a base para a construção do questionário de domínio e importância de competências, e posterior comparação entre as mesmas e entre o desempenho dos servidores.

## **4.2 Gap de competências profissionais identificadas**

As competências profissionais são ferramentas dos colaboradores das organizações que permitem a elas vencer os constantes desafios encontrados bem como adequem-se aos dinâmicos paradigmas mundiais (FLEURY, 2000).

Ao mapear essas competências e identificar as lacunas entre a necessidade e a expressão das mesmas, diversas vantagens são agregadas à organização conforme explicita Gramigna (2002): a possibilidade de definição de perfis profissionais para cada área; a articulação de equipes de trabalho orientado pelas competências profissionais de cada colaborador; gerenciamento de desempenho; entre outros.

A identificação do *gap* de competências pode auxiliar o gestor na tomada de decisão quando da formação de equipes de trabalho ou até mesmo na escolha e desenvolvimento de programas de capacitação para seus colaboradores. (BRUNO-FARIA, 2003).

Posto isso, é apresentada abaixo, a tabela referente às competências profissionais identificadas, suas médias aritméticas simples medidas tanto da importância quanto do domínio das mesmas por parte dos servidores, conforme explicado nos procedimentos de coleta e análise de dados.

<b>Competência</b>	<b><u>IMPORTÂNCIA</u></b>	<b><u>DOMÍNIO</u></b>	<b><u>GAP</u></b>
1. Adoto postura ética e profissional no exercício de minhas funções	3,923	3,846	0,077
2. Opero com eficiência o terminal de atendimento e outros equipamentos e materiais disponíveis para o exercício de meu trabalho.	3,846	3,560	0,286
3. Oriento-me pela eficiência nos gastos dos recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.	3,308	3,115	0,192
4. Analiso a situação do atendimento como um todo, buscando realizar uma síntese para encontrar a solução mais eficaz.	3,923	3,385	0,538
5. Consulto normas e regulamentos, quando necessário para realizar determinado processo.	3,769	3,538	0,231
6. Presto informações de forma clara e precisa para o cidadão, certificando-me de que não houve dúvidas na informação passada.	3,923	3,462	0,462
7. Exerço o trabalho com disciplina.	3,577	3,500	0,077
8. Cumpro as metas estabelecidas.	3,500	3,346	0,154
9. Atuo de forma empática no atendimento, procurando manter um tom cordial e respeitoso.	3,923	3,769	0,154
10. Compartilho com chefes, pares e subordinados, informações e práticas que foram bem-sucedidas no atendimento.	3,538	3,077	0,462
11. Dinamizo os procedimentos das minhas atividades.	3,462	3,462	0,000
12. Exerço meu trabalho em concordância com normas e regulamentos internos.	3,846	3,538	0,308
13. Atualizo-me constantemente em relação à legislação vigente, no que se refere ao campo de atuação do Bacen e às entidades supervisionadas.	3,692	3,269	0,423
14. Busco a solução pacífica de conflitos, quando ocorrem, procurando, ao final, o aprimoramento das partes envolvidas.	3,577	3,200	0,377
15. Mantenho-me atento para a identificação de problemas.	3,538	3,115	0,423
16. Busco solução para os problemas identificados de forma ágil e eficaz.	3,615	3,115	0,500
17. Adoto mecanismos para verificação e controle das minhas tarefas, não permitindo lacunas ou esquecimentos.	3,346	3,192	0,154

18 . Conheço o impacto das minhas próprias atividades nas funções exercidas pelos outros servidores da coordenação.	3,115	3,000	0,115
19. Sei trabalhar em equipe.	3,308	3,280	0,028
20. Tenho habilidade para lidar com situações de estresse e/ou conflito, quando o cidadão encontra-se exaltado durante o atendimento.	3,615	3,077	0,538

**Quadro 02 – Mensuração das competências profissionais identificadas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o quadro acima apresentado, podemos observar que existe um *gap* entre a expressão de competências por parte dos servidores participantes da pesquisa e da importância atribuídas a elas, em todas as competências analisadas, exceto pela competência de número 11 (Dinamizar os procedimentos das atividades).

Essa competência teve um grau de importância relativamente baixo (3,462) se comparada as demais. Pode-se explicar o fato de essa competência estar completamente suprida pela amostra em relação ao domínio devido ao fato de que em uma situação de atendimento, as normas e procedimentos são padronizados por um código de conduta, determinado pela coordenação da DIATE. Dessa forma, tem-se que a dinamização dos procedimentos se torna necessária apenas em situações excepcionais, o que resultou numa baixa importância relativa dessa determinada competência.

Todas as outras competências analisadas na amostra tiveram um determinado *gap*, ou seja, apresentaram diferenças entre o domínio das mesmas por parte dos servidores e a importância delas para a execução do trabalho. É possível observar que as competências que apresentaram maiores lacunas foram a 4 (Analisar a situação do atendimento como um todo, buscando realizar uma síntese para encontrar a solução mais eficaz.), a 16 (Busco solução para os problemas identificados de forma ágil e eficaz.) e a 20 (Tenho habilidade para lidar com situações de estresse e/ou conflito, quando o cidadão encontra-se exaltado durante o atendimento.). Essas competências estão intimamente ligadas à esfera das Habilidades, no conjunto do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentado por Carbone (2005). Dessa forma, destaca-se que é necessário

desenvolvimento de programas de capacitação para os servidores dessa coordenação a fim de desenvolvimento dessas habilidades para que esse *gap* possa ser reduzido.

Outra competência que merece destaque é a de número 6 (Prestar informações de forma clara e precisa para o cidadão). Esse destaque é necessário pois, apesar de a lacuna não estar acima do meio ponto como as outras acima citadas (0,462), ela possui a importância média mais alta (3,923), junto com as competências 1, 4 e 9. Dessa forma, destaca-se a necessidade de também desenvolver um programa para capacitação dos servidores visto que essa é uma competência chave para a execução do trabalho nessa divisão, por estar intimamente relacionada, inclusive, com o disposto no inciso I do artigo 120 do regimento interno do Bacen, o qual trata das atribuições da referida divisão.

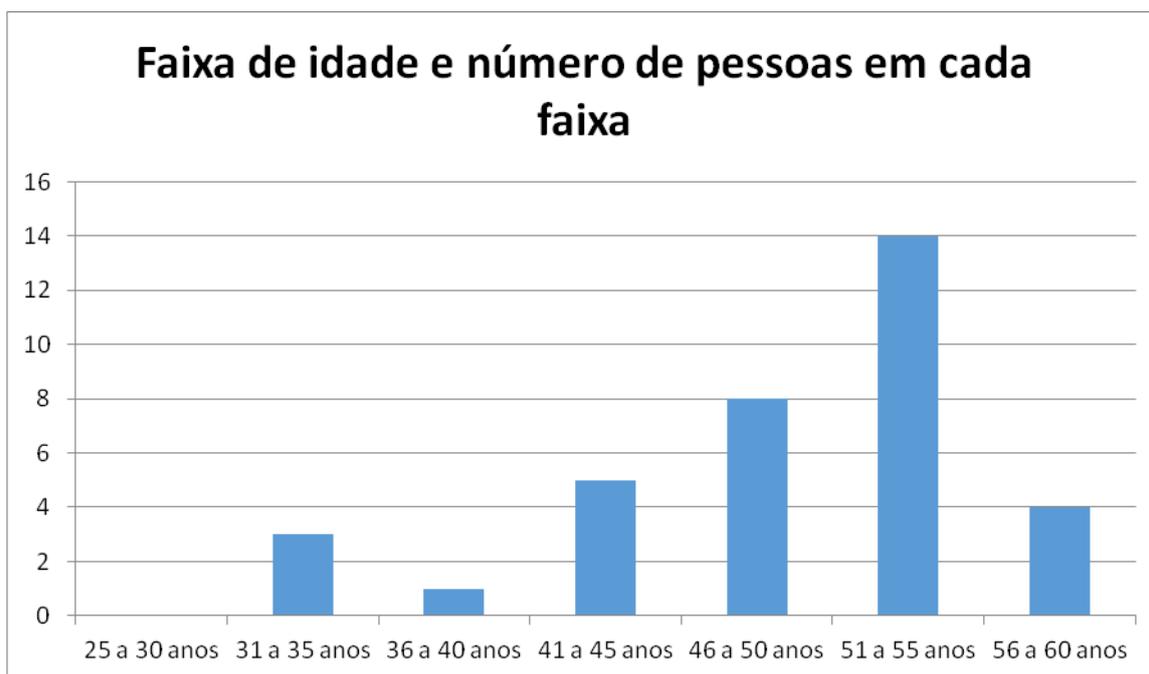
As competências identificadas com menores lacunas foram a 1 (Adoto postura ética e profissional no exercício de minhas funções), com lacuna de 0,077, a 7 (Exerço o trabalho com disciplina), com lacuna de 0,077, e a 19 (Sei trabalhar em equipe), com uma lacuna de 0,028. As lacunas das competências 1 e 7 merecem destaque pois estão relacionadas às atitudes, do mesmo conjunto apresentado por Carbone (2005). Dessa forma, essas atitudes não necessitam ser desenvolvidas nos servidores participantes da pesquisa. Além disso, a competência 1 foi apontada como uma das quatro mais importantes competências, com a média de 3,923.

Todas as médias de importância atribuídas às competências tiveram pontuação acima de 3,0. Isso ressalta a importância da metodologia utilizada para o mapeamento das competências, que foi a metodologia proposta por Brandão e Bahry (2005). Dessa forma, pode-se concluir que não foram incluídas na lista de competências identificadas, competências que não sejam de forma alguma relacionadas às atividades exercidas pelos servidores da Diate. Todas têm uma forte relação com as atividades, com destaque para as competências 1 (Adoto postura ética e profissional no exercício de minhas funções), 4 (Analisar a situação do atendimento como um todo, buscando realizar uma síntese para encontrar a solução mais eficaz.), 6 (Prestar informações de forma clara e precisa para o cidadão, certificando-me de que não houve dúvidas na informação passada.) e 9 (Atuo de forma empática no atendimento, procurando manter um tom cordial e respeitoso.), que tiveram uma média de 3,923.

A competência que foi apontada com a menor média de importância e de domínio concomitantemente foi a de número 18 (Conheço o impacto das minhas próprias atividades nas funções exercidas pelos outros servidores da coordenação.). Isso demonstra que talvez seja necessário desenvolver práticas de comunicação organizacional entre os colaboradores, para que os mesmos possam, inclusive, ter maior motivação no exercício de suas atividades.

Dados demográficos referentes à população investigada também foram coletados, com o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes e possivelmente detectar de maneira antecipada qualquer vício que possa vir a ocorrer quando da análise dos dados coletados, de forma que se possa ter da maneira mais fiel possível um retrato sobre a aquisição e expressão de competências por parte dos colaboradores analisados.

Dito isso, segue abaixo tabelas e quadros referentes a esses dados coletados, bem como uma breve análise sobre cada um dos aspectos analisados:

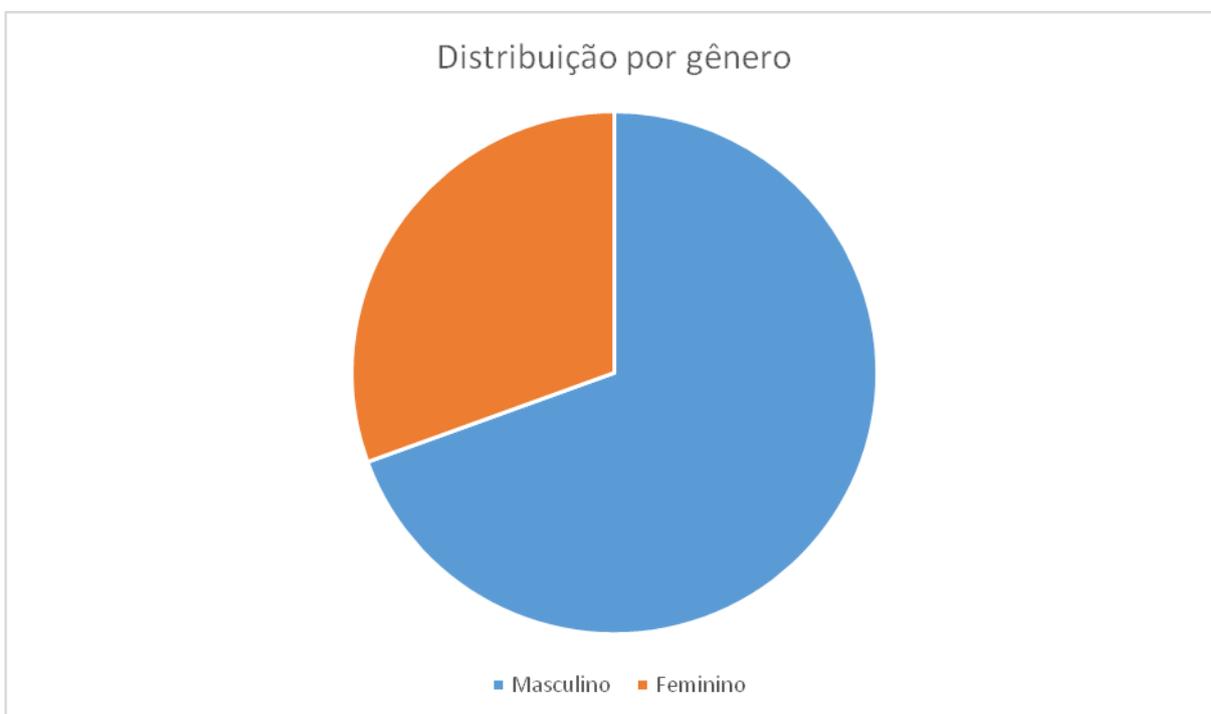


**Gráfico 1 – Idade dos participantes**

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse gráfico nos permite visualizar o fato de que a amostra é, em sua grande maioria, mais velha do que 45 anos. A idade avançada da amostra pode sugerir que as competências já estejam em um nível bem desenvolvido, visto que muitos já trabalham no Banco central há anos e conhecem as diretrizes do órgão.

Também pode indicar que as pessoas nessa faixa de idade já estão próximas de se aposentar e podem não demonstrar tanto interesse em programas de capacitação ou aperfeiçoamento de competências, caso esses programas necessitem de ser desenvolvidos pelo gestor. Isso também indica que é necessário um planejamento de contingência devido ao número de aposentadorias. Esse planejamento pode abranger tanto a realização de um novo concurso quanto a contratação de estagiários ou a requisição de servidores públicos de outras áreas a organização ou mesmo de fora do órgão.



**Gráfico 2 – Distribuição por gênero**

Fonte: Elaborado pelo autor

Vê-se pelo gráfico acima que a distribuição por gênero é predominantemente masculina, sendo composto por 25 homens e 10 mulheres, na amostra respondente.

A seguir, apresenta-se a distribuição por tempo de serviço no Banco central como um todo, comparado com o tempo de serviço na coordenação alvo do presente estudo:

<u>Tempo de serviço no Bacen</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
1 a 6 meses	0	0%
6 meses a 1 ano	0	0%
1 ano a 1 ano e 6 meses	0	0%
1 ano e 6 meses a 2 anos	0	0%
2 anos a 3 anos	3	8,57%
3 anos a 5 anos	2	5,71%
Mais de 5 anos	30	85,72%

**Quadro 03 – Distribuição por tempo de serviço no Bacen**

Fonte: Elaborado pelo autor

<u>Tempo de serviço na DIATE</u>	<u>Frequência</u>	<u>Porcentagem</u>
1 a 6 meses	6	17,14%
6 meses a 1 ano	2	5,71%
1 ano a 1 ano e 6 meses	1	2,85%
1 ano e 6 meses a 2 anos	0	0%
2 anos a 3 anos	6	17,14%
3 anos a 5 anos	8	22,85%
Mais de 5 anos	12	34,31%

**Quadro 04 – Distribuição por tempo de serviço na Diate**

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se pela comparação dos quadros acima que grande parte dos servidores que estão na Diate são servidores que vieram de outras partes do órgão. O índice de servidores com tempo de serviço no Bacen em comparação com o tempo de serviço apenas na Diate sugere que vários servidores conhecem o órgão, as normas e procedimentos do serviço público federal como um todo, porém carecem de conhecimentos acerca das atividades específicas da Diate. Isso pode sugerir ser uma das causas para a existência de um ou mais *gaps* identificados das competências profissionais identificadas.

### 4.3 Desempenho no trabalho

A avaliação de desempenho deve ser tida como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados propostos pelas organizações, com a meta estabelecida de proporcionar às pessoas um determinado grau de comprometimento com os objetivos, bem como entenderem seu papel como parte integrante do processo. (SENTANIN, 2012)

Além disso, conforme salientam Oliveira-Castro, Lima e Veiga, (1995), os sistemas de avaliação de desempenho devem ser justos e imparciais, calcados em padrões de desempenho alcançáveis, claros e objetivos, apoiados na conjuntura atual dos cargos públicos. Os fatores para a avaliação devem ser claramente estabelecidos e definidos, e os instrumentos devem exemplificar ações observáveis, de forma que possam servir como indicadores seguros de desempenho.

Na tabela a seguir, é apresentada o escore médio de auto-avaliação de desempenho, que segundo Brandão e Guimarães (2001), podem complementar as variáveis de competências, agregando valor às análises, uma vez que o desempenho individual pode representar a expressão de suas competências. Também é apresentado o desvio-padrão de cada assertiva, com vistas a complementar a consistência dos dados coletados.

<b><u>Desempenho</u></b>	<b><u>Média</u></b>	<b><u>D. Padrão</u></b>
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	9,500	0,693
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	8,115	1,948
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,769	1,280
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	7,654	2,074
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,192	2,076
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,923	1,174
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,538	1,420
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,615	1,595

9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,885	1,187
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,115	1,694
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,692	1,408
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,231	1,395
13. Utilizo dos <i>feedbacks</i> que me são dados para buscar melhorar meu desempenho.	9,192	1,301
14. Modifico minhas atividades quando há alterações nos objetivos da organização.	8,462	1,308
15. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	6,115	2,342
16. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	7,577	1,822
17. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do órgão.	7,577	1,668
18. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7,769	1,601
19. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	6,500	2,938
20. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	7,231	1,867
21. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	6,500	2,605
22. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	7,231	1,049
23. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	6,500	0,898
24. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,769	0,846
25. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,962	0,973
26. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	9,231	0,898
27. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,769	1,413
28. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,962	1,595
29. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,346	1,385

**Tabela 01 – Desempenho e desvio-padrão**

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que, de maneira geral, a avaliação das assertivas sobre desempenho no trabalho por parte da amostra participante foi bastante alta, com todos os itens apresentando média acima de 6, e 19 dos 29 itens apresentando média acima de 8. Porém, mesmo assim, alguns itens necessitam de maior profundidade com relação a sua análise.

O item que obteve menor média foi o 15 (As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.). Esse item, juntamente com o 16 e o 17, são os únicos da lista que se referem a percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho. Nota-se que os três apresentaram médias relativamente baixas (6,115; 7,577; 7,577), se comparados com o restante das médias das assertivas. Isso pode indicar algumas coisas, como baixa motivação para realizar o trabalho, falta de orientação por parte dos coordenadores ou até mesmo baixa complexidade ou dificuldade de realização das tarefas de trabalho. Apesar disso, o alto valor do desvio-padrão do item 15 (2,342) pode indicar que a percepção de esforço quanto a realização das tarefas é bastante distinto entre a amostra analisada e sugere que seja feita uma análise mais profunda.

Outros itens que apresentaram médias relativamente baixas e merecem atenção foram o 19 (Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.), 21 (Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.) e 23 (Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.), todos eles com uma média de 6,500. A baixa média nos itens 19 e 21 sugerem que a comunicação dentro da organização não está ocorrendo de forma ótima, o que traz aos gestores da mesma o desafio de estabelecer novos canais de comunicação entre os colaboradores e outras divisões do órgão, com o objetivo de trazer *feedback* sobre as atividades desses colaboradores em relação às outras atividades do órgão. Já a baixa média do item 23 sugere que uma reciclagem deve ser realizada entre os colaboradores participantes da pesquisa, uma vez que os mesmos parecem realizar suas tarefas com certa arbitrariedade, o que pode trazer complicações futuras para o órgão, tanto de maneira administrativa quanto legal.

Os itens que apresentaram maiores médias foram o 1 (Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.), com índice de 9,500, o 13

(Utilizo dos *feedbacks* que me são dados para buscar melhorar meu desempenho.), com índice de 9,192, e o 26 (Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.), com índice de 9,231. Isso pode indicar que a amostra analisada está preparada para adaptações na rotina de trabalho, bem como adaptações relativas ao seu próprio comportamento, advindas de *feedbacks* fornecidos. Isso é favorável para a organização, uma vez que a dinamicidade da atual conjuntura em que as organizações se inserem requer que os colaboradores tenham uma atenção especial por parte dos gestores, segundo Brandão e Guimarães (2001).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto da aquisição e expressão das competências exigidas para os cargos de Analista e Técnico no âmbito da Diate/Bacen sobre o desempenho no trabalho. Para isso, foram feitas entrevistas com o objetivo de mapear essas competências as quais foram posteriormente postas em forma de questionário, juntamente com uma auto-avaliação de desempenho, com o objetivo de testar a aquisição e expressão dessas competências juntamente com o desempenho da amostra participante da pesquisa.

Por força do decreto-lei 5.707/2006, que instituiu a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, as organizações públicas se viram obrigadas a se adequar às exigências da nova lei. Dessa forma, modelos de gestão necessitaram de ser desenvolvidos através de procedimentos e pesquisas empíricas para esse fim, de forma que os órgãos possam encontrar o melhor modelo para aplicarem em seu meio.

O presente estudo veio contribuir a esse fim, apresentando pesquisa empírica que pode contribuir na tomada de decisão dos gestores responsáveis pela área estudada por este trabalho. Guimarães (2000, p. 15) explica que a administração pública carece de trabalhos nessa diretriz, uma vez que muitos de seus gestores ainda se orientam pela gestão por processos, excessivamente burocratizada e que traz, muitas vezes, desperdício de recursos e má qualidade na prestação de serviços. Sentanin (2012) destaca, ainda, que as organizações públicas ainda tratam a gestão dos seus recursos humanos desalinhada dos objetivos estratégicos da organização, resultando em uma tarefa fragmentada e pouco eficaz.

Os resultados da presente pesquisa sugerem que uma gestão focada nas competências profissionais ainda não está completamente presente no âmbito da coordenação estudada, uma vez que os resultados obtidos mostram que há uma lacuna considerável entre a atual importância das competências profissionais para a execução do trabalho e a expressão dessas competências por parte dos servidores participantes da pesquisa.

Não foram encontradas grandes dificuldades para a coleta de dados. Os coordenadores foram receptivos tanto para a realização das entrevistas prévias para o mapeamento de competências quanto para a aplicação dos questionários. Também houve considerável *feedback* em relação ao questionário aplicado no que tange às pessoas participantes que procuraram receber o resultado final da pesquisa para fins diversos. Isso pode demonstrar que essa repartição do órgão está aberta a mudanças e a procedimentos de aprimoramento quanto ao gerenciamento de seus recursos humanos, visto que uma pesquisa empírica é o primeiro passo para a obtenção de dados que possibilitem auxiliar o gestor na tomada da melhor decisão para novos processos de gestão baseados nas competências.

Um pequeno infortúnio ocorreu na realização dessa pesquisa, visto que foram distribuídos questionários para todos os 59 servidores responderem, porém, com duas semanas de prazo para realizar o questionário, apenas 35 devolveram o questionário respondido, o que representa um índice não maior que 60%. Para próximas pesquisas, sugere-se que seja analisada toda a população, uma vez que não é um número exorbitante de pessoas que de alguma forma impossibilite a coleta ou análise desses dados. O Bacen como um todo pode ser estudado, desde que seja feito o devido mapeamento das competências correspondentes.

Sugere-se, também, nesse ponto, uma pesquisa mais aprofundada com fins a analisar como essa lacuna de competências interfere no desempenho dos servidores, visto que o presente estudo limitou-se apenas a descrever o grau de aquisição e expressão de competências, bem como apenas identificar o grau de desempenho dos servidores no desempenho de suas tarefas.

Além disso, a pesquisa foi realizada com um corte temporal transversal. De forma que os dados foram coletados apenas uma vez. Assim, os dados aqui retratados devem ser contestados, visto que para um retrato mais fiel da realidade, deve-se realizar essa coleta de dados com uma frequência determinada no tempo, com vistas a analisar o aumento ou decréscimo do desempenho dos servidores bem como a abertura ou fechamento das lacunas de competências profissionais.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. de. *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. Dissertação de mestrado - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BARBETTA, P. A. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC. 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - *Portaria nº 84.287*, de 27 de fevereiro de 2015.

BERGAMINI, C. W., BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. In *Avaliação de desempenho humano na empresa*. Atlas, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E., COELHO Jr, F. A., QUEIROGA, F. *Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o “estado da arte”*. *Psicologia*,90, 135. 2006.

BOSELIE, P. *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education, 2014.

BRACARENSE, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Iesde Brasil Sa. 2012

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

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B. *Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência*. *Revista de Administração Mackenzie*, v.8, n. 3, 2007, p.30-50.

BRANDÃO, H. B.; BAHRY, C.P. *Gestão por Competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências*. *Revista do Servidor Público*. v. 56, n. 2, p. 179-194. 2005.

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

BRASIL. *Lei nº 4.595/1964*

BRASIL. *Decreto-lei nº 5.707/2006*

BRASIL. *Constituição, 1988.*

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO. *Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal.* Revista de Administração Contemporânea – RAC. V. 7, ° 3. São Paulo, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão por competências e gestão do conhecimento.* Rio de Janeiro: FGV, 2005

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. de C. *Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.* Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JÚNIOR, F. A.; *Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível.* 2009. 315 p. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JÚNIOR, F. A. *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.* Enanpad, 2010.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.* São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.* Editora Atlas, 2008.

DYER, L.; REEVES, T. (1995). *Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?* International Journal of HRM,6(3), pgs. 657–667.

FISCHER, A. L., et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente; Progep; USP, 2001.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. C. C. *Construindo o conceito de Competências*. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 5, edição especial, 2001, p.183-196.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. *Alinhando estratégia e competências*. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. *Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências*. In: 29º ENANPAD, 2005. Anais. Brasília. Anpad, 2005.

GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa?*. São PauloAtlas, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas. 5ª edição. São Paulo, 1999.

GODOY, A. S. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr. 1995.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. A. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. Revista de Administração Pública, v. 34, n.3. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting horizons, 15(1), p. 87-104.

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

MADUREIRA, C. *A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações*. Revista de Administração Pública, 39(5), 1109-1135. 2005.

MAXIMINIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. Edição Compacta. Ed. Atlas. São Paulo, 2008.

MCLAGAN, P. A. *Competencies: The Next Generation*. Training and development, 51(5), 40-47. 1997.

MINTZBERG, H. (1998). *Covert leadership: Notes on managing professionals*. Harvard business review, 76, 140-148.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, G. A.; LIMA G. B.; VEIGA, M. R. M. *Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias*. Revista de Administração, São Paulo, 1996. V. 31, nº 3.

PASQUALI, Luiz. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1999.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68 (3), 79-93, 1990.

RESENDE, E. *O livro das competências e desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para as pessoas, organização e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTOS, F. A. S.; COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. M. *Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da área de Administração entre 2005 e 2010*. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SENTANIN, O. F. MADUREIRA, C. *Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento*. Tese de Doutorado. São Carlos, 2012.

UBEDA, C. L., SANTOS, F. C. *Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa*. *Gestão e Produção*, 2008. Pgs 15(1), 189-199

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. A. *Gestão da e pela Competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. 1996.

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

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE

Departamento de Administração

Prezado (a) servidor,

Meu nome é Wagner, e estou concluindo o curso de Administração pela Universidade de Brasília. Estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso e para isso estou fazendo uma pesquisa que se baseia nas variáveis de competências e desempenho.

Nesse momento, estou a identificar as competências inerentes aos servidores que trabalham no DIATE. Você foi escolhido por fazer parte dessa coordenação que é alvo do meu trabalho.

Sendo assim, a sua participação na presente entrevista é de suma importância para a próxima etapa do trabalho, que é a elaboração de um instrumento de pesquisa, em escala Likert, que permitirá mensurar essas competências.

Adianto que a pesquisa é anônima, e não será, sob nenhuma hipótese, divulgada informações pessoais dos entrevistados. A mesma destina-se unicamente a atender a demanda metodológica do meu estudo. Caso tenha interesse em receber o trabalho final concluído, ou esclarecer qualquer dúvida, envie-me um e-mail em [wagner\\_lisboa@hotmail.com](mailto:wagner_lisboa@hotmail.com)

Obrigado!

Wagner Lanna e Melo Lisboa

## Competências Individuais

1. Quais são suas atribuições e responsabilidades no seu trabalho?
2. Quais conhecimentos e habilidades são necessários para a realização do seu trabalho?
3. Lembre-se de uma situação emergencial que lhe ocorreu. Como resolveu?  
(Descreva alguma situação em que você teve que utilizar seus conhecimentos para suprir uma demanda ou resolver um problema.).
4. Quais os conhecimentos e habilidades você julga serem importantes para o desempenho efetivo das suas atribuições e tarefas? Em outras palavras, o que você precisa saber, em termos de conhecimentos prévios, para fazer bem seu trabalho?
5. O seu trabalho pode ser realizado por qualquer pessoa? Se não, o que é necessário para realizá-lo de maneira excelente?
6. No seu trabalho, como se identifica que a tarefa foi bem realizada?
7. Você tem ou tinha alguma dificuldade para realizar suas atividades? O que você fez/faz para dirimi-las?
8. Nessa resposta, sinta-se livre para citar, descrever ou explicar competências adicionais não citadas nas respostas acima, que você pensa que são importantes para um bom desempenho do trabalho na DIATE.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE  
Departamento de Administração

Caro servidor,

Você está recebendo um formulário de informações básicas mais dois questionários, os quais são parte integrante do meu trabalho de conclusão de curso, para o curso de Administração na Universidade de Brasília.

O primeiro questionário trata sobre as **competências** que são inerentes às funções exercidas pelos servidores lotados na DIATE. Esse questionário visa identificar tanto o domínio dessas competências por parte dos servidores, bem como avaliar a importância que as mesmas têm para o exercício das funções nessa divisão.

Sendo assim, você deve julgar os itens de acordo com as funções que você exerce nessa divisão, suas atividades e procedimentos, sob dois pontos de vista:

- Avaliando a **IMPORTÂNCIA** de cada uma delas para o exercício de suas funções
- Avaliando o **DOMÍNIO** que você tem sobre elas

O segundo questionário trata sobre a sua auto-avaliação de **desempenho** no exercício de suas funções, e é composto por 29 itens em uma escala de concordância de 1 a 10 para cada um deles. É importante que você avalie os itens de acordo com o seu desempenho em todo o seu tempo de serviço na DIATE, e não apenas seu desempenho recente.

Todas as informações e respostas colocadas neste questionário são **anônimas** e serão matidas em **sigilo**, e sob nenhuma hipótese serão reveladas a outrém. É importante que nenhuma questão seja deixada em branco.

Sua participação é de suma importância para a realização do meu trabalho e futuramente para o auxílio na tomada de decisão dos seus superiores. Caso tenha interesse em receber o trabalho final a que se refere esta pesquisa, meu e-mail para contato é [wagner\\_lisboa@hotmail.com](mailto:wagner_lisboa@hotmail.com).

Agradeço muito pela sua participação nessa pesquisa,

Wagner Lanna e Melo Lisboa

## QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

Informações básicas:

<b>GÊNERO:</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>IDADE:</b> _____ anos	<b>OCUPA FUNÇÃO DE CHEFIA?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sem resposta
<b>Há quanto tempo trabalha na DIATE:</b> <input type="checkbox"/> De 1 a 6 meses <input type="checkbox"/> 6 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> 1 ano a 1 ano e 6 meses <input type="checkbox"/> 1 ano e 6 meses a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 anos a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 anos a 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos		<b>Há quanto tempo é servidor do BACEN:</b> <input type="checkbox"/> De 1 a 6 meses <input type="checkbox"/> 6 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> 1 ano a 1 ano e 6 meses <input type="checkbox"/> 1 ano e 6 meses a 2 anos <input type="checkbox"/> 2 anos a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 anos a 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos

### INSTRUÇÕES PARA OS QUESTIONÁRIOS:

#### COMPETÊNCIAS:

Para avaliar a IMPORTÂNCIA de cada competência para o exercício de suas funções no trabalho, utilize as seguintes medidas como referência:

- 1 – Nenhuma importância / Irrelevante (Competência não se aplica)
- 2 – Pouca importância
- 3 – Média importância
- 4 – Alta importância / Imprescindível

Para avaliar o DOMÍNIO de cada competência para o exercício de suas funções no trabalho, utilize as seguintes medidas:

- 1 – Não possui a competência / não tenho domínio
- 2 – Possuo pouco domínio da competência
- 3 – Possuo médio domínio da competência
- 4 – Possuo excelência na competência

## Questionário de COMPETÊNCIAS:

<b>Competência</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>DOMÍNIO</b>
1. Adoto postura ética e profissional no exercício de minhas funções	① ② ③ ④	① ② ③ ④
2. Opero com eficiência o terminal de atendimento e outros equipamentos e materiais disponíveis para o exercício de meu trabalho.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
3. Oriento-me pela eficiência nos gastos dos recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
4. Analiso a situação do atendimento como um todo, buscando realizar uma síntese para encontrar a solução mais eficaz.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
5. Consulto normas e regulamentos, quando necessário para realizar determinado processo.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
6. Presto informações de forma clara e precisa para o cidadão, certificando-me de que não houve dúvidas na informação passada.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
7. Exerço o trabalho com disciplina.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
8. Cumpro as metas estabelecidas.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
9. Atuo de forma empática no atendimento, procurando manter um tom cordial e respeitoso.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
10. Compartilho com chefes, pares e subordinados, informações e práticas que foram bem-sucedidas no atendimento.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
11. Dinamizo os procedimentos das minhas atividades.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
12. Exerço meu trabalho em concordância com normas e regulamentos internos.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
13. Atualizo-me constantemente em relação à legislação vigente, no que se refere ao campo de atuação do Bacen e às entidades supervisionadas.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
14. Busco a solução pacífica de conflitos, quando ocorrem, procurando, ao final, o aprimoramento das partes envolvidas.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
15. Mantenho-me atento para a identificação de problemas.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
16. Busco solução para os problemas identificados de forma ágil e eficaz.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
17. Adoto mecanismos para verificação e controle das minhas tarefas, não permitindo lacunas ou esquecimentos.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
18. Conheço o impacto das minhas próprias atividades nas funções exercidas pelos outros servidores da coordenação.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
19. Sei trabalhar em equipe.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
20. Tenho habilidade para lidar com situações de estresse e/ou conflito, quando o cidadão encontra-se exaltado durante o atendimento.	① ② ③ ④	① ② ③ ④

## Questionário de Auto-avaliação de DESMPENHO:

### DESEMPENHO:

Discordo totalmente

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Concordo totalmente

Quanto mais próximo de ① significa que você **discorda** do que está afirmado no item.

Quanto mais próximo de ⑩ significa que você **concorda** com o que está afirmado no item.

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Utilizo dos <i>feedbacks</i> que me são dados para buscar melhorar meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Modifico minhas atividades quando há alterações nos objetivos da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do órgão.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Contribuo com alternativas para solução de problemas e	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

melhoria de processos desta Organização.	
19. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

OBRIGADO!!