



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de
Políticas Públicas - FACE**

Departamento de Administração

Bacharelado em Administração

DISLEY ROBERTS DA SILVA SANTOS

**DESEMPENHO E DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NAS
SECRETARIAS ACADÊMICAS DO CAMPUS DARCY RIBEIRO**

Brasília – DF

2018

DISLEY ROBERTS DA SILVA SANTOS

**DESEMPENHO E DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NAS
SECRETARIAS ACADÊMICAS DO CAMPUS DARCY RIBEIRO**

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

Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2018

DISLEY ROBERTS DA SILVA SANTOS

**DESEMPENHO E DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NAS
SECRETARIAS ACADÊMICAS DO CAMPUS DARCY RIBEIRO**

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

Disley Roberts da Silva Santos

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Professor Orientador

Dr^a. Tatiane Paschoal Ferreira

Professora Examinadora

Dr. Rodrigo Rezende

Professor Examinador

Brasília, 5 de dezembro de 2018.

Dedico este trabalho a Deus, a minha mãe e ao meu padrasto, que sempre me deram apoio e força.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre me dar forças para continuar.

A minha mãe e ao meu padrasto, que sempre me apoiaram nessa caminhada.

E ao meu professor orientador Francisco, que sempre me auxiliou e motivou a fazer a monografia.

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral testar relações entre o domínio de competências profissionais e a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro. Considera-se que é relevante fazer o estudo na UnB, dado à importância dos secretários (acadêmicos e administrativos) para o alcance da missão e dos objetivos da Universidade. Visto que a pesquisa é realizada em secretarias acadêmicas, que lida diretamente com o atendimento aos alunos da Universidade, a importância do estudo se torna clara. Para tal, foram selecionadas competências profissionais transversais, relacionadas ao domínio técnico e atitudes relacionadas ao desempenho de suas atribuições secretariais, utilizou-se como base os estudos anteriores para a extração das competências utilizadas. Aplicaram-se dois instrumentos de pesquisa (um voltado para o mapeamento de competências e outro sobre autoavaliação de desempenho) a 52 servidores de secretarias acadêmicas, em nível de graduação e pós-graduação, da Universidade de Brasília. Os dados foram tabulados no Excel, e analisados por meio de técnicas estatísticas exploratórias e descritivas (média, desvio-padrão, coeficiente de variação e coeficiente de correlação de Spearman). Como resultados, os servidores afirmaram possuir elevado domínio das competências avaliadas, e um desempenho dentro daquilo que se espera deles. Todas as correlações foram positivas, indicando que quanto maior a expertise no domínio das competências, melhor o desempenho era auto avaliado. Como limitações, destaca-se o pouco tamanho amostral obtido neste estudo, bem como o fato de as competências não terem sido mapeadas especificamente para o cargo de secretário das unidades acadêmicas da UnB. Para estudos futuros, recomenda-se que seja feito com uma amostra maior, bem como sejam mapeadas, empiricamente, as competências secretariais.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Competência. Desempenho. Gestão de competências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	15
Figura 2 — Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Lista das secretarias que participaram da pesquisa	23
Tabela 2 — Distribuição de gênero	24
Tabela 3 — Faixa etária dos participantes	24
Tabela 4 — Faixa etária dos participantes	25
Tabela 5 — Competências Individuais Gerais	26
Tabela 6 — Resultados descritivos das competências - Dimensão domínio	28
Tabela 7 — Resultado da avaliação de desempenho	30
Tabela 8 — Correlação Domínio e Desempenho	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVO GERAL	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	COMPETÊNCIA	14
2.1.1.	Dimensões da Competência: Conhecimento, Habilidades e Atitudes	16
2.1.2.	Quais os Tipos e Classificações de Competência	16
2.1.3	Competências Individuais e Suas Dimensões	17
2.2	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	17
2.3	DESEMPENHO.....	18
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.1	TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA	21
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	21
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
3.4	CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	26
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	27
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	28
4.1	RESULTADOS DESCRITIVOS DAS COMPETÊNCIAS	28
4.2	DESEMPENHO NO TRABALHO.....	30
4.3	ANÁLISES DAS CORELAÇÕES.....	34
5	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
	APÊNDICE A – Questionário de competências profissionais e autoavaliação de desempenho	42

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário da administração pública, tem sido muito discutida a necessidade de se maximizar os resultados de trabalho, com vistas ao atendimento das demandas dos cidadãos. É o princípio da eficiência que deve fundamentar a gestão pública.

As organizações buscam meios de aperfeiçoar a gestão e o dia a dia das organizações está mais dinâmico. Nesse novo contexto, tendem a sempre estarem numa busca contínua de aperfeiçoamento de processos e necessitam de funcionários cada vez mais aptos às atividades que lhe são passadas, sendo necessárias formas que facilitem que o colaborador consiga executar a atividade proposta conforme a organização deseja.

Após anos de desenvolvimento e estudo sobre gestão organizacional, surge a abordagem comportamental, a qual define organização como um sistema social, caracterizado por Maximiniano (2008) como um grupo de pessoas e suas atitudes, pensamentos e necessidade, bem como seu comportamento como integrante de um ou mais grupos.

Brandão e Guimarães (2001) relatam a dificuldade da gestão eficiente dos recursos humanos. Nesse contexto, uma forma de lidar com esse desafio é o desenvolvimento de ferramentas e instrumentos para auxiliar essa gestão, com intuito de garantir a competitividade atual e futura. As competências, segundo estes autores, são facilitadoras do desempenho.

Para Vieira e Neves (2008), no caso das organizações públicas, o foco não recai na competitividade, mas na prestação de serviço de qualidade ao cidadão. Possuem o objetivo, da promoção de ações que atendam às necessidades dos cidadãos, superando os problemas de acordo com a função que lhe foi designada. Não sendo suficiente os gestores terem apenas uma formação técnica, precisam demonstrar habilidades e atitudes para executar suas atividades, driblando os entraves comuns da gestão.

De acordo com Pontes (1999), a avaliação de desempenho é uma função primordial dos líderes nas organizações. Diversos aspectos, como liderar e acompanhar os resultados, dependem da avaliação de desempenho dos funcionários e a metodologia dessa prática busca exatamente facilitar esse trabalho.

Diante do exposto, torna-se clara a necessidade de se identificar facilitadores do bom desempenho no trabalho. Este trabalho identificará relações entre competências profissionais como facilitadoras do bom desempenho nas rotinas laborais.

Mais especificamente, esta pesquisa tem natureza teórico-empírica, e busca testar relações entre o domínio de competências profissionais e a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro. A seguir, será apresentada a contextualização problemática, bem como os objetivos deste trabalho.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Na nova administração pública, as organizações buscam por gestões eficientes. A busca por essa eficiência passa pelo ponto de conseguir capacitar as demandas e necessidades dos trabalhadores. A gestão de competências surge, então, como uma imprescindível aliada em auxiliar nas políticas de capacitação de pessoal.

Acredita-se, aqui, que reter e aplicar determinadas competências implicará no melhor desempenho. Como se tratam de medidas baseadas em percepção, será identificado como servidores acreditam que dominam certas competências e auto avaliam seu desempenho.

Dessa forma, pergunta-se: quais relações podem ser encontradas entre o domínio de competências profissionais e a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro?

1.2 OBJETIVO GERAL

Testar relações entre o domínio de competências profissionais e a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Descrever percepções sobre o domínio de competências profissionais de servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro.
- ✓ Descrever percepções sobre a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro.
- ✓ Testar correlações entre percepções do domínio de competências profissionais e de autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, é notório como o mundo passa por rápidas e constantes transformações. Organizações necessitam ter avanços nas mais diversas áreas, o reconhecimento do elemento humano como fonte de vantagem competitiva nas organizações vem sendo de algum tempo discutido em ambientes profissionais e acadêmicos, como necessário à sobrevivência nestes tempos turbulentos (FERRAZ, ROCHA, 2011).

A presente pesquisa contribui para o desenvolvimento do estudo de competências nas organizações públicas, visto que o setor público carece de estudos nessa área, conforme relatam Santos, Coelho Jr. e Faiad (2010) em sua análise crítica da produção científica brasileira sobre competência. Ainda, Brandão (2007), ao estudar as produções científicas específicas, demonstrou haver carência e limitações de estudos empíricos sobre competências, daí a relevância de estudá-las no contexto público.

No Campus Darcy Ribeiro da UnB, existem 54 cursos de graduação, cada departamento possui sua secretaria acadêmica, que fica responsável por atividades administrativas do departamento, lida diretamente com o atendimento aos alunos e ao público com relação a informações de departamento. Sendo assim, a pesquisa se torna muito relevante para obter dados que possam auferir a expressão das competências profissionais mapeadas, ter uma percepção do domínio das competências por parte dos servidores e podendo assim testar relações entre domínio das competências profissionais e a autoavaliação de desempenho.

Considera-se que é relevante fazer o estudo na UnB, dado à importância dos secretários (acadêmicos e administrativos) para o alcance da missão e dos objetivos

da Universidade. Visto que a pesquisa é realizada em secretarias acadêmicas, que lida diretamente com o atendimento aos alunos da Universidade, a importância do estudo se torna clara. A contribuição para um melhor entendimento do que se passa nesses setores, podendo usar esses dados introdutórios para realização de outros estudos mais amplos, pois a UnB possui um universo muito grande a ser estudado.

O estudo contribui com dados para possíveis decisões gerenciais da organização. No cunho social, enriquece a sociedade com estudo que possuem poucos dados em organizações públicas. Academicamente, o estudo pode motivar outras novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feita uma breve contextualização teórica acerca das variáveis *competência* e *desempenho*. Serão expostos alguns conceitos elaborados por diversos autores, para que haja uma melhor compreensão acerca das variáveis abordadas neste estudo.

2.1 COMPETÊNCIA

O termo *competência* é muito usado no senso comum para se referir a uma pessoa qualificada para exercer determinada tarefa (FLEURY;FLEURY, 2001). Segundo Brandão (2008), o termo competência assume diversas significações, visto que diversos autores criaram sua própria definição após a incorporação do termo ao ambiente corporativo.

Prahalad e Hamel (1990) trazem o conceito de competência no nível organizacional, como uma capacidade que torna a organização eficaz, permitindo o alcance dos seus objetivos estratégicos, não sendo atributos que garantem vantagem competitiva e geram valor percebido pelos clientes.

Segundo Scianni e Maciel (2007), a definição de competência surge como alternativa para aumentar a eficiência nas organizações, logo, auferindo uma redução de custos operacionais e ganho competitivo.

Para Zarifian (2001), o conceito de competência não é enquadrado apenas na substituição do conceito de posto de trabalho, mas também modificá-lo em profundidade. Na sua visão 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.



Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

A competência é entendida tanto como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, como também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Por meio dessa aplicação, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, agrega tanto valor individual como para a organização em que ele atua.

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (FLEURY; FLEURY, 2001a, p. 185).

Dutra (2004) define competência como as realizações em forma de resultado ou desempenho do indivíduo no trabalho. Assim, o foco deve ser nas práticas, não apenas na descrição formal dos CHA's, pois apenas qualificações pelos colaboradores não garantem que serão utilizadas para gerar valor à organização. Segundo Fleury e Fleury (2001), o trabalho não é mais um conjunto de tarefas relacionadas diretamente com o cargo, mas se torna uma extensão da competência

expressa pelo indivíduo diante de uma situação profissional mutável e complexa, o inesperado virando algo cada vez mais comum e rotineiro.

2.1.1 Dimensões da Competência: Conhecimento, Habilidades e Atitudes

O conhecimento refere-se a informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Já as habilidades estão relacionadas à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória, e utilizá-los em uma ação; podem ser intelectuais quando abrangem processos mentais de organização, de informações ou motoras quando exigem majoritariamente coordenação neuromuscular. Por fim, atitudes dizem respeito à predisposição do indivíduo a algo, sua conduta em relação ao trabalho, às pessoas e situações. De acordo com Carbone (2009), essas definições possuem aceitação mais ampla, pois possuem um caráter integrador com diversas dimensões no trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva). Essa será a perspectiva que será adotada nesta monografia, ou seja, competências referem-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que deverão ser expressas em forma de desempenho.

2.1.2 Tipos e classificações de competências

As competências podem ser classificadas, de acordo com Brandão (2009), como:

- Emergentes – aquelas em que o grau de importância tende a crescer no futuro;
- Declinantes – aquelas em que o grau de importância tende a diminuir no futuro;
- Estáveis – aquelas competências essenciais para a operação da organização que permanecem relevantes ao longo do tempo;
- Transitórias – aquelas que são importantes em momentos específicos, críticos, de crises e transições.

2.1.3 Competências individuais e suas dimensões

As competências individuais representam expectativas em relação ao desempenho de indivíduos em seu trabalho, podendo ser chamadas de competências humanas ou profissionais. Quando o indivíduo consegue aplicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu ambiente de trabalho, ele gera um desempenho profissional. Esse desempenho é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho, de forma que o desempenho competente possui valor, econômico ou social, para o indivíduo e sua organização.

No decorrer do tempo, outra corrente vem ganhando espaço entre os pesquisadores. Uma perspectiva integradora, que pressupõe uma associação entre os atributos pessoais e o contexto que são utilizados. O desempenho é essencial, e determinado por características do contexto (CARBONE et al., 2005), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 — Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2001b, p. 21).

A competência é dinâmica, não se resume apenas ao conhecimento individual ou à atividade desenvolvida, tornando-se uma extensão dos CHA's. O indivíduo precisa perceber condições favoráveis no ambiente, a fim de que ele consiga aplicar as competências que ele possui.

2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

É um sistema de gestão desenvolvido, para que se tenha o alinhamento das competências humanas com os objetivos organizacionais, no sentido de identificar e gerir perfis profissionais (CARBONE et al., 2006).

Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização de oportunidades em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Busca o empenho para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à execução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

A gestão por competência direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (gap) de competências eventualmente existentes na organização, que no caso vem a ser o mapeamento (Zarifian, 2001).

É necessário que todas as pessoas de todos os níveis hierárquicos compreendam e colaborem com o programa de gestão por competências, não só na fase de planejamento, deve-se levar em conta a administração e o dia a dia (LERNER, 2002).

2.3 DESEMPENHO

É necessário entender a conceituação de desempenho, para posteriormente compreender a avaliação de desempenho. Bohmerwald (1996) define desempenho como o resultado do trabalho ou da atuação esperada (expectativa quanto ao papel ocupacional), resultados estes tanto quantitativos como qualitativos.

Segundo Coelho Junior (2011), pode se definir desempenho como comportamentos apresentados no trabalho e definindo em função de expectativas prévias, mobilizando conhecimentos e habilidades em prol de se atingir uma finalidade específica.

Freitas e Brandão (2005) definem desempenho como a demonstração do que a pessoa sabe. Entretanto, é necessária a sua compreensão vinculada à objetivos claros, vinculados às metas organizacionais. O alcance desses objetivos deve se dar por meio da demonstração dos resultados e de comportamentos avaliados em termos de eficiência, eficácia e contribuição real (OLIVEIRA, 2009)

Dutra (2004) ainda define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio. Essa será a definição adotada para os fins deste trabalho, considerando-se que será medida por meio de percepção individual.

Visto de um ponto de vista geral, o desempenho pode ser compreendido como esforços feitos com o intuito de alcançar resultados. Conforme com Bergamini (2010), a equação simplificada para desempenho pode ser representada da seguinte forma: $\text{Desempenho} = \text{Esforço} + \text{Resultados}$ ou $\text{Desempenho} = \text{Esforços} \rightarrow \text{Resultados}$.

Assim, o desempenho dos indivíduos no trabalho mostra-se como fruto da interação entre fatores do ambiente e fatores pessoais, os resultados, sendo medidos comparativamente entre o desejo da organização e o que de fato é feito pelo indivíduo (DOMINONI, 2011).

O desempenho, considerado uma ferramenta gerencial (LANG, 2001), está diretamente relacionado ao comprometimento que o indivíduo tem com as atividades desenvolvidas na organização, possibilitando superar a concorrência quando há melhores desempenhos.

Coelho Júnior (2011) aponta como nos últimos anos têm tido estudos sobre comportamento organizacional a respeito de variáveis preditoras com relação ao desempenho humano no trabalho. Em suma, as pesquisas buscam identificar e estudar variáveis relacionadas à avaliação de desempenho, mas este alega que outras etapas relacionadas à gestão de desempenho no trabalho têm sido pouco exploradas. Em sua percepção, o autor define gestão de desempenho como o progresso de ações direcionadas aos indivíduos e equipes de trabalho direcionadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

É bastante complicado definir desempenho tratando-se de administração pública, pois esta não está necessariamente voltada para resultados financeiros ou contábeis. Segundo Sentanin (2012), a complexidade reside, primeiro no tema, suscitando controvérsias sobre o conceito de desempenho e sua mensuração. A complexidade também existe pela grande diversidade dos órgãos públicos, com portes distintos, naturezas de atividade, contextos de atuação.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Oliveira (1996), as organizações necessitam ter conhecimento das necessidades e anseios de seus colaboradores. A gestão de pessoas assume papel importante na caracterização das necessidades, para que se possa ter uma representação adequada no momento da elaboração das estratégias empresariais.

Com a elaboração dessas estratégias, torna-se possível a implementação do que foi planejado, treinamento e capacitação, políticas de remuneração e benefícios, e a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é usada para verificar a contribuição do colaborador dentro da organização. 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. Tem o propósito de proporcionar às pessoas um determinado grau de comprometimento com as metas organizacionais, entendendo também seu papel como parte integrante do processo.

Cabe às organizações 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. Avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo relata os métodos e técnicas que foram escolhidas para a realização desta pesquisa. Divide-se em: tipologia e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população/amostra de estudo, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados.

3.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa teve abordagem quali-quantitativa. A abordagem qualitativa se deu pela seleção intencional de competências profissionais de outros estudos já publicados, e foram usados os estudos de (LISBOA, 2015; RODRIGUES, 2012; VALADARES, 2017; RÊGO, 2016;) pois estes usaram competências que seguiram o critério de construção apresentado por Brandão e Andrade (2007), no qual é definida a assertiva segundo um verbo, uma condição e um critério, e optou-se por selecionar competências de conteúdo transversal, mais amplas e genéricas, uma vez que o mapeamento de competências em cada Secretaria (acadêmica ou administrativa) potencialmente pesquisada não foi viabilizado por questões de liberação formal à realização desta etapa da coleta de dados.

Foram selecionadas competências mais de natureza genérica, refletindo competências técnicas e comportamentais relacionadas ao fazer secretarial. Depois de realizada a etapa qualitativa de análise e seleção de competências, seguiu-se à formulação do questionário, para aplicação quantitativa dos mesmos. Descreveu-se o conteúdo das competências, como forma de facilitar o julgamento por parte dos servidores que iriam participar desta pesquisa. O estudo teve a parte quantitativa, que consistiu na análise dos dados e correlação gerada entre domínio das competências e o escore médio de desempenho.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade de Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1962, com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país.

A construção do campus surgiu da ideia do antropólogo Darcy Ribeiro, que definiu as bases da instituição. O educador Anísio Teixeira planejou o modelo pedagógico, e o arquiteto Oscar Niemeyer transformou as ideias em prédios.

Objetivava-se criar uma experiência educadora que unisse o que havia de mais moderno em pesquisas tecnológicas com uma produção acadêmica capaz de melhorar a realidade brasileira, à época.

As regras, a estrutura e concepção da Universidade foram definidas pelo Plano Orientador, datada de 1962, e ainda hoje em vigor. O Plano foi a primeira publicação da Editora UnB e mostrava o espírito inovador da instituição.

Apesar do projeto original de Brasília já prever um espaço para a construção da UnB, foram muitos os desafios para a sua construção. Tudo por causa da proximidade com a Esplanada dos Ministérios. Algumas autoridades não queriam que estudantes interferissem na vida política da cidade. Somente em 15 de dezembro de 1961, o então presidente da República João Goulart sancionou a Lei 3.998, que autorizou a criação da universidade.

Uma Universidade transformadora, com a missão de produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Essa era a missão da Universidade de Brasília.

A diversidade acadêmica e cultural, presente em seus quatro campi, é uma de suas características marcantes. A pluralidade, aliada à busca permanente por soluções inovadoras, move a produção científica e o cotidiano da instituição.

A UnB segue atuante em todas as áreas do conhecimento, aberta às principais demandas do Brasil e do mundo. Oferta cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância. A Universidade se consolida como organismo indispensável para o desenvolvimento de uma sociedade mais íntegra e democrática.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A presente pesquisa foi realizada em secretarias acadêmicas do Campus Darcy Ribeiro da UNB. Ressalta-se que cada departamento da UnB possui uma secretaria acadêmica de graduação e, ainda, secretarias de pós-graduação.

Este estudo contou com a participação de 52 servidores de diversos departamentos. A participação foi voluntária. A pesquisa foi aplicada num total de 25 departamentos e 34 secretarias. Como a coleta de dados foi presencial, acredita-se que, por diversas dificuldades (quanto à conciliação das tarefas, interesse em participar da pesquisa, motivação para preenchimento dos questionários, e outros motivos), não houve uma participação maior e mais expressiva na pesquisa.

**Tabela 1 — Lista das secretarias que participaram da pesquisa
(continua)**

Secretaria	Frequência absoluta	Frequência relativa
Administração	4	7,7 %
Ciências contábeis	2	3,8 %
Ciência da computação	1	1,9 %
Direito	1	1,9 %
Economia	2	3,8 %
Engenharia Civil	1	1,9 %
Engenharia Elétrica	2	3,8 %
Estatística	2	3,8 %
Agronomia	2	3,8 %
Farmácia	2	3,8 %
Programa de Pós-Graduação Faculdade de Medicina Veterinária	1	1,9 %
Física	1	1,9 %
Geografia	2	3,8 %
Medicina	2	3,8 %
Faculdade de Medicina Veterinária	1	1,9 %
História	1	1,9 %
Instituto de Biologia	1	1,9 %
Pós-Graduação Instituto de Letras	1	1,9 %
Instituto de Ciência Política	1	1,9 %
Instituto de Relações Internacionais	3	5,8 %
Letras	2	3,8 %
Mestrado Direitos Humanos	1	1,9 %
Música	2	3,8 %
Pedagogia	1	1,9 %
Pós-Graduação Geografia	2	3,8 %
Gestão de Políticas Públicas	1	1,9 %
Pós-Graduação Geologia	2	3,8 %

Tabela 1 — Lista das secretarias que participaram da pesquisa (conclusão)

Secretaria	Frequência absoluta	Frequência relativa
Pós-Graduação Contabilidade	1	1,9 %
Programa de Pós-Graduação Música	1	1,9 %
Programa de Pós-Graduação Administração	1	1,9 %
Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional	1	1,9 %
Programa de Pós-Graduação Economia	1	1,9 %
Programa de Pós-Graduação em Política Social	1	1,9 %
Serviço Social	2	3,8 %
Total	52	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se a grande variedade dos departamentos participantes. Foram 34 secretarias que participaram, com poucas respostas obtidas na maioria dos departamentos, sendo o departamento com mais respostas o de Administração.

Tabela 2 — Distribuição de gênero

Sexo	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Masculino	18	34,6%
Feminino	34	65,4%
Total	52	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

A maior parte dos participantes foi do sexo feminino (65,4%).

Tabela 3 — Faixa etária dos participantes (continua)

Faixa etária dos respondentes	Frequência absoluta	Frequência relativa
18 a 25 anos	3	5,8 %
26 a 33 anos	18	34,6 %
34 a 41 anos	17	32,7 %

Tabela 3 — Faixa etária dos participantes (conclusão)

Faixa etária dos respondentes	Frequência absoluta	Frequência relativa
42 a 49 anos	5	9,6 %
50 a 57 anos	4	7,7 %
Acima de 58 anos	5	9,6 %
Total	52	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pode-se observar que 73,1% dos participantes esteve na faixa etária de até 41 anos (38 respondentes). Apenas 3 respondentes situavam-se na faixa entre 18 a 25 anos (5,8%).

Tabela 4 — Tempo de serviço

Tempo	Frequência absoluta	Frequência relativa
1 a 6 meses	1	1,9
6 meses a 1 ano	1	1,9
1 a 2 anos	4	7,7
2 a 3 anos	8	15,4
3 a 4 anos	7	13,5
Mais de 5 anos	30	57,7
Em branco	1	1,9
Total	52	100%

A grande maioria dos respondentes (57,7%) afirmou ter mais que 5 anos de trabalho na UnB, sinalizando haver maturidade no desempenho das suas atribuições e responsabilidades.

3.4 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A coleta de dados foi feita por meio de aplicação presencial de dois questionários: um de competências e o outro de autoavaliação de desempenho. No primeiro, haviam 10 descritores de competências onde os participantes deveriam mensurar a *importância* e o *domínio* de cada competência segundo a sua percepção. Cada competência fora associada a uma escala tipo Likert, com intervalos de quatro níveis para cada dimensão (sem importância à imprescindível, nenhum domínio a total domínio). Cada item do questionário tinha duas colunas, onde devia se mensurar a importância e domínio, com uma escala tipo Likert em cada uma delas.

Tabela 5 — Competências Individuais Gerais

Dimensões	Intervalo\Definições
Domínio	1- Não tenho domínio 2-Pouco domínio 3-Médio Domínio 4- Tenho domínio
Importância	1- Nenhuma importância 2 - Importante 3 - Média importância 4- Alta importância

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na Tabela 5 está demonstrada a escala apresentada aos respondentes, para que pudessem avaliar a importância e domínio das competências apresentadas. Acredita-se que esta explanação foi importante para que os participantes tivessem uma compreensão maior sobre o objetivo deste estudo, uma vez que nem todos dominavam a linguagem corrente acerca das variáveis aqui estudadas.

A escolha das competências foi feita de estudos anteriores de (LISBOA, 2015; RODRIGUES, 2012; VALADARES, 2017; RÊGO, 2016), onde se primou pela

escolha de competências profissionais genéricas essenciais para o dia a dia secretarial da UnB, e que provavelmente permaneciam relevantes e constantes ao longo do tempo (Brandão, 2009).

Foram descritas 10 competências. Estas competências seguiram o critério de construção apresentado por Brandão e Andrade (2007), no qual é definida a assertiva segundo um verbo, uma condição e um critério.

No segundo questionário foram selecionados, intencionalmente, 22 itens da escala de autoavaliação de desempenho de Coelho, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Estes itens eram mais adequados à realidade do trabalho secretarial e faziam referência a quanto o servidor identificava o desempenho do seu trabalho com o conteúdo de cada uma das assertivas apresentadas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETAS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita durante um período de 3 semanas, entre os dias 17 de setembro ao dia 5 de outubro. Obteve-se 52 respostas válidas.

Os questionários foram aplicados no período matutino e vespertino. Foi feita a aplicação de forma presencial.

A identidade dos participantes foi garantida como sigilosa. Primeiramente, durante a abordagem do pesquisador, perguntava-se sobre a disponibilidade do servidor em responder aos questionários. Aos que se voluntariavam a responder no exato momento, aguardava-se o preenchimento. Quando ocorria a negativa, eram deixados os questionários, que posteriormente eram recolhidos.

Após o término da coleta, os dados coletados foram inseridos no software Microsoft Excel, para a tabulação dos dados. Após isso, foi utilizado o Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), com o objetivo de realizar análises estatísticas exploratórias e descritivas. Calcularam-se médias, desvios padrões, coeficientes de variação e correlação de Spearman (Barbetta, 2002). As correlações foram testadas entre as percepções do domínio das competências avaliadas e a autoavaliação de *performance*. Os resultados estão apresentados e discutidos a seguir.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo trata da apresentação e análise dos resultados obtidos nesta pesquisa. Tais resultados encontram-se subdivididos em 3 tópicos: resultados descritivos sobre o domínio das competências profissionais, resultados descritivos sobre autoavaliação sobre desempenho e análise das correlações.

4.1 RESULTADOS DESCRITIVOS DAS COMPETÊNCIAS

No geral, identificou-se que os 52 participantes avaliaram positivamente o domínio das 10 competências presentemente avaliadas. Os baixos coeficientes de variação sinalizam relativa homogeneidade (excetuando-se as competências 10 e 4, com maiores índices) na percepção dos respondentes. Parece haver competências profissionais transversais entre as secretarias acadêmicas e de graduação, embora especificidades do contexto possam estimular o menor ou maior desempenho de tais competências no dia a dia laboral. Os resultados estão sintetizados na Tabela 6.

Tabela 6 — Resultados descritivos das competências - Dimensão domínio (continua)

Competência	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
1. Trabalho em equipe, agindo com presteza e cordialidade a meus colegas.	3,63	0,52	0,14
2. Repasso informações com clareza e de forma direta possibilitando comunicação efetiva.	3,56	0,57	0,16
3. Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização.	3,35	0,68	0,20
4. Tenho inteligência emocional para lidar com situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas aqui em meu trabalho.	3,15	0,82	0,26

Tabela 6 — Resultados descritivos das competências - Dimensão domínio (conclusão)

Competência	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
5. Utilizo os feedbacks que me são dados para buscar melhorar meu desempenho	3,52	0,70	0,20
6. Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência.	3,44	0,70	0,20
7. Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance.	3,60	0,57	0,16
8. Capacidade de análise e de síntese (atuando identificando aspectos, dimensões ou características de uma dada situação, dando sentido a elas e compilando-as em um todo integrado).	3,37	0,60	0,18
9. Identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas.	3,37	1,08	0,32

Fonte: Elaborado pelo Autor

Segundo os dados da Tabela 6, é possível identificar, ainda, que a maior média encontrada ($M=3,63$) é dada na competência “*trabalho em equipe, agindo com presteza e cordialidade a meus colegas*”. As respostas não tiveram muita variação, visto que o coeficiente de variação foi de 0,14.

A competência que apresentou a média mais baixa ($M=3,15$) foi “*tenho inteligência emocional para lidar com situações difíceis, pressões recebidas ou*

situações de estresse vivenciadas em meu trabalho”. Essa competência apresentou um coeficiente de variação de 0,26, sendo o valor mais alto de variação.

Segundo Zarifian (2001), o conceito de competência não é enquadrado apenas na substituição do conceito de posto de trabalho, mas também modificá-lo em profundidade. Na sua visão, o trabalho é a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos, na medida que são capazes de dominar e aperfeiçoar suas ações profissionais.

A competência 4, que se refere à inteligência emocional, deve ser vista com maior atenção por parte dos gestores organizacionais. Ela teve a média mais baixa e o segundo maior desvio padrão (DP=0.82). Pode ser que a realidade laboral de cada secretaria tenha influenciado no tipo de conflito vivenciado por cada um dos 52 respondentes. Destaca-se que, no período da aplicação dos questionários, houve muitos servidores que reclamaram ao pesquisador sobre este ponto em específico, dizendo ser muito difícil manterem o controle emocional face às pressões laborais.

4.2 AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Todos os itens de autoavaliação de desempenho apresentaram médias elevadas e desvios baixos, sinalizando relativa homogeneidade nas respostas dadas. Por mais que possa ter havido o viés de autorrelato, baseado na leniência (ninguém se avalia mal), os resultados são muito interessantes, pois sinalizam que os indivíduos percebem que estão desempenhando de acordo com o esperado em termos de seu papel ocupacional. Todos os resultados estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 — Resultado avaliação de desempenho (continua)

Item de desempenho	Média	Desvio padrão	Coeficiente De variação
1. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,77	1,38	0,15
2. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidade que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,69	1,27	0,14

Tabela 7 — Resultado avaliação de desempenho (continua)

Item de desempenho	Média	Desvio padrão	Coefficiente De variação
3. Avalio a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar um trabalho melhor	8,71	1,54	0,17
4. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,29	1,68	0,20
5. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,90	1,27	0,14
6. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	9,00	1,25	0,14
7. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,46	1,50	0,17
8. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da Organização.	8,37	1,64	0,19
9. Meu trabalho é importante para o desempenho desta da organização.	9,06	1,33	0,14
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,69	1,59	0,18
11. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria do processo desta Organização.	8,77	1,51	0,17

Tabela 7 — Resultado avaliação de desempenho (conclusão)

Item de desempenho	Média	Desvio padrão	Coefficiente De variação
12. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,73	1,55	0,18
13. Desenvolvo meu trabalho de acordo com padrões e normas estabelecidos.	9,12	1,00	0,11
14. Utilizo ferramentas e materiais para a melhoria dos resultados do meu trabalho.	8,88	1,27	0,14
15. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,81	1,43	0,16
16. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,56	1,67	0,19
17. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,88	1,60	0,18
18. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,38	1,63	0,19
19. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	8,92	1,31	0,14
20. Faço minhas tarefas procurando manter o compromisso com esta Organização.	9,44	1,63	0,17
21. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos	9,04	1,63	0,18
22. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudança nos objetivos desta Organização.	8,71	1,32	0,15

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que a grande maioria das respostas sobre desempenho no trabalho por parte dos 52 participantes da pesquisa foram bastante altas, com todos os itens apresentando média acima de 8. Os indivíduos parecem perceber que estão alinhados ao que se espera deles, em termos de performance laboral. Conforme Sentanin (2012) e Coelho Junior (2011), a avaliação de desempenho deve ser vista como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para alcançar os resultados propostos pelas organizações, proporcionando um determinado grau de comprometimento com os objetivos, bem como compreenderem seu papel como parte integrante do processo.

A menor média encontrada foi no item 4 “*Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho*” (M=8,29, e coeficiente de variação de 0,20). Mesmo sendo a média mais baixa, pode-se notar que foi uma nota muito alta, e com respostas muito homogêneas (visto o valor baixo do coeficiente). Porém, obteve o maior valor de desvio-padrão (DP=1,68), demonstrando que existe uma diferença considerável na amostra analisada por secretaria acadêmica e de graduação.

A média mais alta encontrada foi no item de número 20 “*Faço minhas tarefas procurando manter o compromisso com esta Organização*” (M=9,44, e coeficiente de variação de apenas 0,20). Os servidores parecem demonstrar ter alto comprometimento com a execução de suas tarefas.

O item 18 “*adapto-me a alterações ocorridas na minha rotina de trabalho*”, com média de 8,38, também foi bem avaliado (DP=1,63). Todavia, comparando-se com os demais itens, é necessário que os gestores prestem atenção, pois os servidores podem estar começando a ter dificuldades com mudanças.

O item 13 “*Desenvolvo meu trabalho de acordo com padrões e normas estabelecidos*” obteve média alta (M=9,12), e menor coeficiente de variação (cv=0,11). Isto demonstra possível homogeneidade das respostas, com dispersão pequena entre os respondentes. Esta alta média encontrada no item 13 pode ter correlação com tempo de serviço, uma vez que mais da metade dos servidores que participaram da pesquisa têm mais de 5 anos na secretaria (57,7%, 30 respondentes).

4.3 CORRELAÇÕES DE SPEARMAN

A análise das correlações foi feita visando compreender o comportamento de relação empírica entre duas variáveis. Por mais que não indique causalidade, ou mesmo predição, é um dado importante de acordo com Barbetta (2005).

Os dados desta pesquisa foram não paramétricos, não sendo estabelecidos parâmetros de qualquer distribuição de probabilidades nas hipóteses definidas. Barbetta (2005) considera que os testes não paramétricos são capazes de mostrar a relação entre duas variáveis distribuídas em pontos ordenados. Considerando as correlações das competências profissionais dos servidores das secretarias na dimensão domínio, foram escolhidas as que apresentaram níveis de confiabilidade de 95 e 99%.

O tipo de correlação utilizada nesta pesquisa foi a de Spearman, visto que amostra é pequena e não paramétrica. Identificou-se, no geral, correlações significativas entre o domínio de 6 competências avaliadas e a autoavaliação de desempenho por parte dos respondentes. Os valores não foram muito altos. 4 competências não apresentaram significância.

Optaram-se, aqui, pelo cálculo do escore médio de todos os itens de desempenho, para fins de se testar as correlações. Os resultados estão apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 8 — Correlação competência e desempenho (continua)

Competência	Força de correlação (r)
1.Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando comunicação efetiva	0,392**
2.Tenho inteligência emocional para lidar com situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas aqui em meu trabalho	0,381**
3.Sou proativo na resolução de problemas em meu dia a dia aqui na Universidade	0,361**

Tabela 8 — Correlação competência e desempenho (conclusão)

Competência	Força de correlação (r)
4.Utilizo os feedbacks que me são dados para buscar melhorar meu desempenho	0,340*
5.Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance.	0,110**
6.Identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas	0,422**

Fonte: Elaborado pelo Autor

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A competência que teve a correlação mais forte com autoavaliação de desempenho foi a *“identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas”* (r=0,422). Os respondentes que se auto avaliaram melhor também relataram identificar melhor os conflitos.

Já a competência que obteve a menor correlação foi a *“Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance”*.

Competências profissionais foram, de fato, facilitadoras de desempenho, conforme a premissa adotada neste estudo. Todavia, surpreendeu que nem todas as competências, especialmente aquelas de natureza comportamental, não contribuíram de forma estatisticamente significativa.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral testar relações entre o domínio de competências profissionais e a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro. Com objetivos específicos, estabeleceu-se: descrever percepções sobre o domínio de competências profissionais de servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro; descrever percepções sobre a autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro; e testar correlações entre percepções do domínio de competências profissionais e de autoavaliação de desempenho junto a servidores de secretarias acadêmicas do campus universitário Darcy Ribeiro.

Considerando-se os resultados aqui apresentados, acredita-se que os objetivos estabelecidos para a pesquisa foram totalmente atingidos. A pergunta de pesquisa foi respondida. Descreveram-se competências mais transversais de servidores que atuam em secretarias acadêmicas da UnB, bem como a autoavaliação de desempenho e, por fim, realizaram-se correlações entre o domínio das competências e o escore médio de desempenho.

Pode ser que as competências que foram selecionadas para este trabalho não tenham sido aquelas mais diretamente relacionadas ao trabalho secretarial, no âmbito da UnB. Outras competências poderiam ter sido selecionadas, e atuado, especialmente, na especificação das correlações com a autoavaliação de desempenho.

Estudos futuros deverão testar novas competências tentando-se identificar, mais claramente, sua vinculação com o trabalho secretarial. Se for possível, deve-se realizar o mapeamento empírico destas competências, por meio de entrevistas e grupos focais junto a representantes das secretarias.

Os servidores parecem possuir expertise quanto ao domínio das suas competências, segundo sua ótica. As médias de desempenho foram elevadas, não tendo desvios-padrões considerados elevados. Surpreendeu o fato de que as correlações não foram todas significativas, como se esperava.

Acredita-se que a presente pesquisa contribuiu para o desenvolvimento do estudo de competências nas organizações públicas. Como carecem de estudos nessa área, esta pode ser considerada uma importante contribuição deste estudo.

Em virtude das demandas de trabalho, alguns dos potenciais respondentes desta pesquisa relataram, muitas vezes, estar atarefados, o que impossibilitou suas participações na pesquisa. Em estudos futuros, sugere-se a pesquisa em novos lócus organizacionais no âmbito da própria UnB, contando, inclusive, com a aplicação online dos instrumentos de pesquisa.

Sugere-se, ainda, a incorporação de outras possíveis variáveis de pesquisa, tais como comprometimento com o trabalho ou suporte organizacional, compreender variáveis relacionadas ao desempenho contextual também se faz importante, com vistas a identificar seus efeitos sobre o desempenho técnico dos indivíduos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISBOA, Wagner Lanna e Melo. **DESEMPENHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS: Uma abordagem no serviço público federal**. 2015. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unb, Brasília, 2015.

VALADARES, Rafaela Nepomuceno. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs): Estudo de caso na AIESEC/Brasília Brasília**. 2017. 88 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unb, Brasília, 2017.

RODRIGUES, Daiane Aguiar. **Suporte à Aprendizagem Informal e Aquisição e Expressão de Competências Profissionais sobre o Desempenho Humano no Trabalho**. 2012. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unb, Brasília, 2012.

RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. **Cidadania organizacional, traços de personalidade, exaustão emocional, características organizacionais e significado do trabalho: um estudo multinível**. 2016. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Unb, Brasília, 2016.

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

BARBETTA, P.A.; **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. Lisboa - Portugal: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou mesmo instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.41, n.1, p. 08-15, jan./mar.2001.

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, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do desenvolvimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** Estudos de Psicologia. 2011, Brasília.

COELHO JÚNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces.**

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 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.

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.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

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 d

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

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

LANG, E. **Avaliação De Desempenho Humano: História, Evolução, Metodologia E Realidade.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

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

SCIANNI, M. A.; MACIEL, A. A. **A Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais - Um Estudo Junto a Média Empresa de Consultoria em Engenharia Localizada em Minas Gerais.** I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

UNB, 2018. **História.** Disponível em: <<http://www.unb.br/a-unb/historia>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

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

APÊNDICE A – Questionário de competências profissionais e autoavaliação de desempenho



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis,
Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Departamento de Administração - ADM

Prezado(a) Servidor(a),

Meu nome é Disley Roberts da Silva Santos. Estou na fase de coleta dos dados que irão subsidiar a minha monografia de conclusão de curso, pelo Departamento de Administração. Meu orientador é o prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior (ADM/PPGA).

Peço sua gentileza para responder a este questionário. Não é preciso identificar-se, e as respostas serão analisadas conjuntamente, mantendo no mais absoluto sigilo.

Este questionário trata sobre as **competências** que são inerentes às funções exercidas pelos servidores lotados nas secretarias da Universidade de Brasília. Ainda, trará itens sobre **desempenho percebido**, no trabalho. Pretendo verificar o quanto que a importância atribuída a cada competência e o domínio relatado pelos respondentes influenciará sua auto-percepção de desempenho.

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

Sua participação é de suma importância para a realização do meu trabalho. Caso tenha interesse em receber o trabalho final a que se refere esta pesquisa, meu e-mail para contato é disleyroberts@gmail.com

Agradeço **muito** pela sua participação nessa pesquisa.

Pesquisa sobre Competências e Desempenho

Informações Básicas

Gênero

Masculino Feminino

Faixa Etária

- () 18 a 25 anos
 () 26 a 33 anos
 () 34 a 41 anos
 () 42 a 49 anos
 () 50 a 57 anos
 () acima de 58 anos

Há quanto tempo trabalha na secretaria?

- () de 1 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 2 anos
 () 2 anos a 3 anos () 3 a 4 anos () Mais de 5 anos

Qual secretaria que trabalha? _____

6 Instruções de preenchimento

Somente para avaliação das competências, considerar a seguinte escala

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

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

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

Competências	Importância	Domínio
1. Trabalho em equipe, agindo com presteza e cordialidade a meus colegas.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
2. Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando comunicação efetiva.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
3. Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)

4. Tenho inteligência emocional para lidar com situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas aqui em meu trabalho.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
5. Sou proativo na resolução de problemas em meu dia a dia aqui na Universidade.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
6. Utilizo os <i>feedbacks</i> que me são dados para buscar melhorar meu desempenho	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
7. Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
8. Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
9. Capacidade de análise e de síntese (atuando identificando aspectos, dimensões ou características de uma dada situação, dando sentido a elas e compilando-as em um todo integrado).	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)
10. Identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas.	(1) (2) (3) (4)	(1) (2) (3) (4)

Essa parte do questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício das suas atribuições.

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

(1) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
(2) Tomo iniciativas, aproveitando oportunidade que possam gerar a melhoria dos resultados.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
(3) Avalio a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar um trabalho melhor.	(10) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

(4) Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(6) Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(7) Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(8) Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(9) Meu trabalho é importante para o desempenho desta da organização.	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) Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria do processo desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(12) Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(13) Desenvolvo meu trabalho de acordo com padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(14) Utilizo ferramentas e materiais para a melhoria dos resultados do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(15) Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(16) Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(17) Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(18) Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(19) 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
(20) Faço minhas tarefas procurando manter o compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

(21) Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
(22) Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudança nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Muito obrigado pela sua contribuição!