



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CARLA FERNANDA DE PAULA REIS

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESEMPENHO NO
TRABALHO: estudo de caso em uma organização pública
federal**

Brasília – DF

2011

CARLA FERNANDA DE PAULA REIS

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESEMPENHO NO
TRABALHO: estudo de caso em uma organização pública
federal**

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

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco
Antônio Coelho Júnior.

Brasília – DF

2011

Reis, Carla Fernanda de Paula.

Competências Profissionais e Desempenho no Trabalho: estudo de caso em uma organização pública federal / Carla Fernanda de Paula Reis. – Brasília, 2011.

71 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Competências Individuais. 2. Desempenho no Trabalho. 3. Competências na área pública I. Título.

CARLA FERNANDA DE PAULA REIS

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESEMPENHO NO
TRABALHO: estudo de caso em uma organização pública
federal**

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

Carla Fernanda de Paula Reis

Doutor, Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Examinador

Brasília, 08 de dezembro de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à Deus, à minha família que sempre me apoiou e aos meus queridos amigos, em especial aos que me acompanharam durante a graduação, vocês fizeram tudo ser mais divertido. Também são objeto da minha dedicação meus professores.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Francisco, que com tanto entusiasmo me orientou e também me deu suporte nos momentos de dificuldade encontrados durante a realização desse trabalho. Aos colaboradores da CRD, em especial aos que me ajudaram poder realizar minha pesquisa ali.



RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar, empiricamente, as percepções de servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal da Procuradoria Geral da República sobre a aquisição e a expressão de competências profissionais, técnicas e comportamentais, além de dimensões ou fatores de seu desempenho. A fim de conhecer as competências inerentes ao setor estudado, foi realizado mapeamento de competências apresentado por Bahry e Brandão (2005). Foram realizadas entrevistas com pessoas atuantes em cada Seção da Coordenadoria, para posterior análise qualitativa dos dados, extraindo competências necessárias ao desempenho pleno nas tarefas daquele setor. Foram aplicados dois questionários (um sobre mapeamento de competências e outro sobre desempenho) aos 23 colaboradores do estudo que, por sua vez, analisaram o grau de domínio e de importância das competências e o desempenho no trabalho. Os dados coletados a partir desses questionários foram tratados de forma quantitativa (estatística descritiva). Os resultados encontrados mostraram lacunas pequenas entre a importância e o domínio das competências profissionais apresentadas. Com relação ao desempenho, os resultados mostraram um déficit de conhecimento das atribuições que são esperadas e a necessidade de maior clareza da chefia quanto as tarefas que devem ser realizadas e seus impactos na organização. Como limitações, destaca-se o fato de ter sido realizado um estudo com poucos participantes, e no contexto de apenas uma Organização. Recomenda-se, para estudos futuros, que sejam investigados os efeitos da aquisição e expressão de competências sobre o desempenho humano.

Palavras-chave: Competências profissionais. Desempenho Individual. Gestão por competências

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Competências Profissionais Identificadas.....	35
Quadro 2. Análise das Competências	39
Quadro 3. Desempenho no Trabalho	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Idade dos Participantes	44
Tabela 2	Gênero dos Participantes	45
Tabela 3	Ocupantes de Cargos de Chefia	45
Tabela 4	Tempo de Serviço na PGR	46
Tabela 5	Tempo de Serviço na CRD.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	56
	Apêndice C – Questionário.....	65
	Anexo A – Questionário de Desempenho	68
	INFORMAÇÕES PESSOAIS / PROFISSIONAIS.....	68

1 INTRODUÇÃO

As organizações, segundo Maximiano (2008), fornecem meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Para Morgan (2009), raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. Referem-se a instrumentos criados para atingirem outros fins. Para tanto, se faz necessária uma ciência capaz de gerir as organizações por meio de planejamento, organização e controle, sendo essa a administração, que é conceituada por Maximiano (2008), como o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

A administração tal qual é estudada hoje teve seu escopo construído concomitantemente à Revolução Industrial. Nesse momento, segundo Morgan (2009), com a invenção e proliferação das máquinas, os conceitos de organização realmente se tornam mecanizados.

A partir desse momento é criado o movimento da Administração Científica, tendo como seu mais influente partícipe Frederick Taylor. Segundo Maximiano (2008), de observações e experiências Taylor desenvolveu seu sistema de administração com foco nas tarefas.

Contraopondo o enfoque apenas dado a tarefa e vislumbrando a otimização da produção a partir da valorização humana dentro das organizações, surge o Enfoque Comportamental, que vislumbra a organização como um sistema social, sendo esse definido por Maximiano (2008), como sendo formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos.

Apesar de não haver uma distinção clara entre as áreas de conhecimento dentro dos estudos do Comportamento Organizacional a psicologia tem grande escopo no estudo do indivíduo e seus conhecimentos, habilidades e atitudes que, por sua vez, podem nos guiar pelos estudos que envolvam as competências e o desempenho do indivíduo dentro da organização.

Tal enfoque desencadeou os estudos da Ciência do Comportamento e os estudos do Comportamento Organizacional. Segundo Maximiano (2008), dividido em duas grandes áreas – características dos indivíduos, e o comportamento coletivo. Segundo Robbins (2010), o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das

organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. O autor afirma, ainda, ser uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais, discorrendo, assim, sobre a interdisciplinaridade dos estudos de Comportamento Organizacional. Para Dubrin (2003), o Comportamento Organizacional têm como principais metas explicar, prever e controlar o comportamento.

O cenário é ainda mais desafiador quando se verifica, na literatura sobre comportamento organizacional, que as organizações de natureza pública são pouco referendadas. Em outras palavras, pouco se investigam as organizações da administração pública, o que fomenta a necessidade do desenvolvimento de estudos empíricos aplicados à compreensão do cenário e da estrutura de organizações desta natureza.

Diante disso, o presente trabalho tratará as variáveis de nível micro, competências e desempenho, na Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal – CRD, da Procuradoria Geral da República – PGR, de modo a explicar, empiricamente, as percepções das expressões de tais variáveis aplicadas pelos indivíduos dessa organização.

1.1 Contextualização

As empresas públicas, em grande parte, ainda estão com suas raízes gerenciais nos primórdios da administração quando a obsessão pelo controle, pela divisão das tarefas e excessiva verticalização e excesso de burocracia era apenas o levado em consideração para buscar eficiência nos processos, tal qual sejam, sem levar em conta os estudos abordados pelo enfoque comportamental.

Tal afirmação é embasada por Mintzberg (1998), quando debate sobre os modelos para administrar governos, dentre eles o modelo mecanicista, que é onde:

O governo é visto como uma máquina dominada por regras, regulamentos e padrões de todo tipo, modelo esse desenvolvido para se contrapor à corrupção e ao uso arbitrário da influência política, trazendo, dessa forma, confiabilidade nas execuções das políticas públicas. Mintzberg (1998) afirma, ainda, que o modelo mecanicista continua preponderante no setor público.

Segundo Bresser-Pereira (1996), o modelo de administração pública burocrática foi adotado com o objetivo de:

Substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção era a norma. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o público.

Para tanto, foi desenvolvido o modelo de administração burocrata que tinha como pressupostos a eficiência, todavia, como Bresser Pereira (1996) relata:

Tais pressupostos de eficiência em que se baseava a administração burocrática não se revelaram reais. Verificou-se, assim, que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Posto isso, cria-se, portanto, a necessidade de um novo modelo gerencial capaz de completar as lacunas deixadas pelo modelo burocrata de administração. Surge então o modelo gerencial que consiste, segundo Peters e Piore (2010), desconcentrar aspectos do gerenciamento governamental, buscando fazer o governo mais eficiente, efetivo e econômico. Diversos mecanismos legais vêm sendo criados para que as práticas gerenciais sejam postas em exercício, um exemplo é a gestão por competências.

Com o advento da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que trata também da gestão por competências nos órgãos públicos, as organizações públicas brasileiras, por força de lei, têm buscado, ainda que tardiamente, implantar práticas gerenciais que se mostrem sensíveis às características de cada indivíduo e, assim, implementar a gestão por competências.

Para tanto, faz-se necessária a criação de mecanismos que possibilitem a promoção de tal modelo de gestão que contemplem os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados públicos a fim de satisfazer tal determinação legal. Posto que, a expressão das competências dos indivíduos de uma organização se dá, conforme dispõe Brandão e Borges-Andrade (2007) em razão do emprego de seus conhecimentos e habilidades, gerando, dessa maneira, atitudes frente ao trabalho.

Nesse contexto, a presente monografia empírica, visa mapear e diagnosticar as competências dos servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal – CRD, da Procuradoria Geral da República - PGR, sendo competência definida por Brandão e Bahry (2005), como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional.

Conquanto, a obtenção de dados sobre as competências dos servidores seja suficiente para um diagnóstico de competências no contexto do setor, tais dados serão correlacionados com a variável de desempenho para obter um corte transversal que possibilite verificar as percepções de indivíduos sobre a importância e o domínio relativos à aquisição e expressão das competências, técnicas e comportamentais, bem como sobre dimensões do desempenho humano.

1.2 Formulação do problema

A gestão baseada nas competências é de grande valia dentro das instituições – tanto públicas quanto privadas – visto que, é um mecanismo capaz de preencher lacunas organizacionais por meio dos conhecimentos e capacidades dos indivíduos, que, em suas realidades, devem estar aptos a gerarem melhorias nas organizações. Para tanto, é fundamental que as competências inerentes ao cargo de cada indivíduo, dentro de sua área, sejam conhecidas como forma de obter dados que possibilitem a concretização da gestão por competências. Tendo como eixo central essa problemática, o presente estudo consiste em investigar, primeiramente, as competências necessárias para ocupar tais cargos dentro do setor estudado e, faz-se saber, também, que este trabalho tratará de competências e desempenho, a fim de se tentar estabelecer possíveis relações entre os mesmos no escopo do setor estudado.

Assim, questiona-se: Quais as percepções de servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de pessoal da Procuradoria Geral da República sobre a aquisição e a expressão de competências profissionais, técnicas e comportamentais, além de dimensões ou fatores de seu desempenho?

1.3 Objetivo Geral

Verificar, empiricamente, as percepções de servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de pessoal da Procuradoria Geral da República sobre a aquisição e a expressão de competências profissionais, técnicas e comportamentais, além de dimensões ou fatores de seu desempenho.

1.4 Objetivos Específicos

- Mapear as competências dos servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal – CRD, da Procuradoria Geral da República – PGR;
- Diagnosticar as competências dos servidores da CRD, da PGR;
- Identificar as percepções dos servidores da CRD, da PGR, sobre competências e desempenho;

1.5 Justificativa

O tema de gestão por competências é relativamente novo, e carece de estudos capazes de nortear a implantação desse tipo de gestão no serviço público brasileiro. Segundo Guimarães (2000), o setor público tem se inclinado e procurado acompanhar esse movimento, buscando adotar a gestão por competências como alternativa, com a finalidade de melhorar a qualidade e a eficiência de seus serviços. Estudos como esse são motrizes para as novas práticas de gestão pública que vem sendo empregadas paulatinamente nas organizações públicas.

Investigar empiricamente a variável competência e a variável desempenho, típicas da literatura de Comportamento Organizacional, em estudo de caso em uma organização pública, sendo essas variáveis de nível micro, em um estudo de caso dentro de uma organização pública é de grande valia, posto que, segundo Brandão e Bahry (2005), as competências não são apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também a maneira pela qual o desempenho é expresso determinado contexto. Conhecer, portanto, as percepções dos indivíduos sobre a aquisição e a expressão de suas competências profissionais é capaz de gerar impactos em seu desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente Capítulo apresentará as conceituações da variável competência, desde seu emprego pelo senso comum até sua formação como constructo organizacional. Será, também, tratada a conceituação da variável de desempenho, para que, dessa forma, haja uma melhor compreensão das variáveis abordadas nesse estudo.

2.1 Conceitos de Competências

A adoção lógica da competência na gestão de pessoas pressupõe a preconização do desenvolvimento, da mobilização e da valorização das competências dos indivíduos. (BAHRY; TOLFO, 2007). Para tanto é necessário conhecer o conceito de competência.

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição, para apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Com o passar do tempo o termo, segundo Brandão e Guimarães (2002):

“Passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, passando mais tarde, a qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho”.

Com a Revolução Industrial e o advento do taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Passando assim a ser utilizado, segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinado papel.

Os registros mais significativos sobre o tema competências remontam à década de 1970, com estudos realizados por David McClelland (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). McClelland (1973) tratou o termo competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação. A abordagem

americana enfatiza a identificação de características pessoais que permitam um nível de desempenho superior no exercício das funções, principalmente no estrato gerencial (RODRIGUES, 2006). Pressupõe, segundo Boyatzis (1982), a interação do indivíduo com o ambiente para que a competência possa ocorrer de fato. Além disso, em diferentes níveis de ênfase, as abordagens sobre competências destacam a importância dada ao fator desempenho pelo comportamento no ambiente de trabalho. Estes, embora sejam um pressuposto para existir, são descritos como um elemento que combina conhecimentos, saberes, experiências e motivações que são determinantes, embora ainda não tenham sido bem descritos (LE BOETERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Do ponto de vista da administração o tema obteve destaque com Durand (2000), ao privilegiar conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Bastos (2004), este processo interativo é responsável pelo cognitivismo das competências, isto é, elas surgem ou manifestam-se no indivíduo a partir de uma motivação externa que desencadeia uma ação no indivíduo e este, por meio da experiência, adquire conhecimentos e habilidades que lhe permitem demonstrar determinadas atitudes (DURAND, 2000).

O tema de competências passou então a ter duas fortes correntes teóricas. Segundo Dutra (2004):

“A primeira representada por autores norte-americanos que entendem o conceito de competências como sendo um conjunto de qualificações ou características inerentes à pessoa, permitindo a expressão de competências em determinada situação e, a corrente francesa que entendem que a associação de competências não é um conjunto de atribuições do indivíduo, mas sim, suas realizações em determinado contexto”.

Também há a corrente britânica, que é representada por Steffen, citado por Bittencourt e Barbosa (2004), que define:

“A competência está atrelada aos resultados demonstrados na execução de uma tarefa e sua verificação ocorre principalmente, por meio de indicadores de desempenho exigidos ou presentes em um sistema produtivo”.

Com base nestas ideias, a vertente britânica desenvolve o senso de perfis, ou seja, categoriza os trabalhadores de acordo com o grau de destreza verificado no desempenho demonstrado (BITTENCOURT; BARBOSA, 2004).

Para Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Contudo, para Fleury e Fleury (2001), a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, profissão do indivíduo ou época determinada.

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como: saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber prender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para consolidar a composição de um conceito, as competências também é definido por Fialho (2006) como:

”uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados. É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a respeito de um determinado tema.”

Atualmente, a ideia de competência está relacionada a dois entendimentos apresentadas por (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

“A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.”

Para Carbone (2005), este tipo de concepção tem, em geral, aceitação mais abrangente, uma vez que associam os elementos cognitivos e motores a um determinado desempenho ou a uma estratégia organizacional. Elas promovem o alinhamento entre a ação individual e a execução de objetivos organizacionais que atendem a uma necessidade estratégica da empresa. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Na gestão de pessoas por competências, as organizações passam a demandar profissionais com características cada vez mais diferenciadas, como a polivalência, a multifuncionalidade, a iniciativa, a capacidade de cooperar e assumir coresponsabilidade, de ir além das atividades prescritas e de compreender e dominar novas formas de trabalho (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Segundo Brandão e Bahry (2005), o conceito de competência é composto por vários elementos complexos que estão relacionados entre si.

Dentre as abordagens e exposições sobre estes elementos interdependentes, as dimensões identificadas e descritas por Durand (2000) esclarecem como as competências se compõem. O autor propõe três dimensões da competência, detalhadas a seguir: conhecimento, habilidade e a atitude (DURAND, 2000). Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A habilidade é apresentada como capacidade de aplicar conhecimentos gravados na memória de um indivíduo em um tipo de ação. Já para Sanchez (1997), a habilidade está ligada a idéia de como fazer algo em determinado processo e o conhecimento liga-se ao saber o que e por que o fazer. Por isso, é um atributo geralmente descrito como capacidade disposicional, já que levam as pessoas a se portarem de um modo específico (DURAND, 2000).

A outra dimensão que abarca o conceito de competência é a atitude, conceituada por Robbins (2010) como sentimentos e crenças que determinam o modo como os funcionários perceberão seus ambientes, comprometer-se-ão com as ações desejadas e se comportarão. Também descrita por Durand (2000) como sendo uma propriedade que tem reflexos no comportamento das pessoas. A atitude, para Carbone (2005), está atrelada ao sentimento e aos aspectos de interação social existentes no trabalho ou em outro contexto em relação a uma pessoa com um objeto, outras pessoas ou de uma pessoa com uma determinada atividade

É importante ressaltar que com base na demonstração das atitudes e das competências, ou seja, por meio do comportamento são realizadas as avaliações das competências que um indivíduo apresenta. Portanto, é fundamental conhecer as competências e descrevê-las de modo a sustentar a criação de formas de mensuração do desempenho (VONK, 1998).

O desenvolvimento da aprendizagem na organização funciona como suporte para o desenvolvimento de competências atuando de forma a, segundo Freitas e Brandão (2005), fomentar a expressão da competência, devendo a organização desenvolver processos de aprendizagem sobre fatores ambientais capazes de representar obstáculo ao desempenho desejado.

As ações educacionais da empresa devem oferecer suporte às trilhas de aprendizagem (cursos, oficinas, periódicos, palestras, difusão de material corporativo, práticas de benchmarking) de modo a convergir com as demandas organizacionais e ao mesmo tempo estar alinhada com práticas de desenvolvimento pessoal (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Conhecimentos, habilidades e atitudes, além de atuar na frente disposicional, devem criar um ambiente de suporte ao sistema de aprendizagem. Neste quesito, há fatores sociais como, por exemplo, oferecer incentivos e reconhecer o bom desempenho e o engajamento dos colaboradores nas iniciativas educacionais, fornecerem o suporte material e tecnológico necessário e ainda promover um clima organizacional amistoso e de suporte entre os envolvidos (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

O Conceito de Competência, é complexo e admite grande número de compreensões. Como abordam Bitencourt e Barbosa (2004):

“Um dos pontos em comum entre as diferentes vertentes que abordam este tema é o fato de que as inovações e incorporações tecnológicas na produção e na execução das tarefas têm, em conjunto com o cenário mais competitivo, provocado mudanças no padrão de relacionamento entre os indivíduos e seu trabalho”.

Para Dutra (2008), saber mobilizar e combinar recursos, ter capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos visando realizar uma atividade especificada consiste em demonstrar competência.

2.2 Níveis de Competências

O primeiro nível das competências são as organizacionais, definidas por Le Boterf (1999), como se cada equipe de trabalho manifestasse uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Tal conceito de competência para Brandão e Guimarães (2001), pode se dar no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas. Para Prahalad e Hamel (1990), é possível classificar as competências como humanas ou profissionais - aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho- e organizacionais. Estas seriam as competências essenciais, que são inerentes e distintivas a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas e teriam como atribuição alocar formas específicas das organizações executarem seus negócios, originando vantagens competitivas para fazer frente ao mercado. (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

O segundo nível de competências, que será a vertente de interesse desse trabalho, trata das competências humanas ou do indivíduo. Definidas por McClelland (1973), como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar um trabalho específico ou lidar com uma determinada situação. Segundo Boterf (1997), competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos. Para Durand (1998), o conceito de competência individual é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinada organização. Complementado por Magalhães (1997) como um conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. Podemos, ainda, relatar os conceitos de Boog (1991) que traz competência como uma qualidade de quem é capaz de resolver e apreciar certo assunto e Spencer e Spencer (1993) referindo-se às características próprias do indivíduo que influenciam e servem de referencial para o seu desempenho no trabalho. O conceito é definido por Fleury e Fleury (2000), como:

“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo que as realiza”.

A literatura de competências descreve segundo Neto e Pereira (2007), uma série de elementos ou estratos da competência que permitem compreender a interação nas dimensões organizacionais e individuais, abordando especificidades presentes em cada uma delas (NETO; PEREIRA, 2007).

Logo, a competência segundo Resende (2000) implica em:

“Aplicar conhecimentos desenvolvidos por formação, treinamento e experiência expressos em termos de comportamentos que incluem a motivação do indivíduo, astúcia, habilidade para lidar com problemas e negociar e compartilhar estes elementos no exercício das atribuições e nas relações interpessoais”.

É possível, portanto, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas ao indivíduo ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas), segundo Brandão e Bahry (2005).

2.3 Mapeamento de Competências

A presente Seção tem como objetivo apresentar os métodos e técnicas capazes de instruir o mapeamento de competências.

No processo de gestão por competências, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição (BRANDÃO; BAHRY, 2005). É salientado por Brandão e Bahry (2005) que, embora de relevância, existe carência de literatura que explore o tema de mapeamento em detalhes.

Segundo Lenaga (1998), o mapeamento de competências tem como finalidade identificar lacunas de competência entre o que é necessário para que se concretize a estratégia da organização e as competências efetivamente existentes.

O primeiro passo do mapeamento, segundo Brandão e Bahry (2005), consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais), necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para tal identificação é sugerido por Carbone et al. (2005), que seja feita, primeiramente, análise documental, que inclui análise da missão, visão e documentos relativos a estratégia da organização. Posteriormente deve ocorrer a captação de informações sobre as competências da organização. Esse processo é tratado por Bruno-Faria e Brandão (2003):

“A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode se dar, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de joint-ventures ou alianças estratégicas”.

Para Carbone et al. (2005), é indicado descrever as competências profissionais sob a forma de comportamentos e objetivos passíveis de observação no ambiente de trabalho. Segundo Guimarães (2001), existe, também, a possibilidade de, para coleta de competências, realizar aplicação de questionários, observações e grupos focais.

Independente da metodologia utilizada para a obtenção das competências, Carbone (2005) orienta que a descrição das mesmas deve ser clara para evitar vieses de interpretação. Carbone (2005) ainda salienta que o processo de identificação de competências é importante também no detalhamento das competências pré-existentes na organização.

Ao passo que as competências foram identificadas, cabe, segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), realizar diagnóstico que verifique a lacuna (gap) de competências e, por conseguinte, a necessidade de o respondente capacitar-se. Esta lacuna corresponde, segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), às competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas indisponíveis na organização

A descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para isso, o comportamento deve ser descrito, segundo Brandão e Bahry (2005):

“Utilizando-se um verbo (indicando um objetivo de ação), e pode ser acrescido, sempre que for possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra; podendo incluir, ainda, um critério que seja capaz de indicar um padrão de qualidade considerado satisfatório”.

Segundo Brandão e Bahry (2005), na etapa de descrição de competências deve-se evitar:

- a) a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos;
- b) ambiguidades;
- c) irrelevâncias e obviedades;
- d) duplicidades;
- e) abstrações; e,
- f) utilização de verbos que não expressem a ação correta.

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), após esse processo, as competências devem ser submetidas às pessoas chave da organização que devem conduzir uma análise crítica para validação e, se necessário, devem ser tomadas ações para a correção de inconsistências.

Uma das formas mais empregadas no mapeamento de competências é a realização de entrevistas e, segundo Brandão e Bahry (2005), o entrevistador deve selecionar as pessoas a serem entrevistadas, tendo como critério aqueles que possuam maior conhecimento da organização. É recomendável gravar os depoimentos e registrar notas que facilitem a compreensão das respostas (BRANDÃO; BAHRY, 2005). São empregados, segundo Carbone et al. (2005), geralmente, roteiro semi-estruturado.

Segundo Brandão e Bahry (2005), o procedimento de coleta de dados por meio das entrevistas individuais pode depender de muito tempo, podendo nesses casos, e quando for conveniente, a utilização de grupos focais.

Também é possível realizar o mapeamento pelo método de observação, que segundo Brandão e Bahry (2005), consiste em identificar o comportamento competente pela observação, tendo como foco as competências relevantes ao trabalho das pessoas.

É fundamental para o bom desenvolvimento do processo de coleta de dados, que seja mantido um relacionamento amistoso e um clima de confiança entre o investigador e seus componentes da equipe de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No caso da aplicação de questionário para conhecer as competências, a formatação desse instrumento, segundo Brandão e Bahry (2005), geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais técnicas, com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

Para a utilização do questionário o autor deverá adotar uma escala. Carbone (2005) sugere a adoção de escala tipo Likert, utilizada de forma a todos os pontos terem rótulos específicos.

Para Carbone (2005), além do diagnóstico de competências indispensáveis à organização, o mapeamento tem como função verificar competências já existentes que carecem de aperfeiçoamento. A partir deste ponto, a organização pode estimar a lacuna existente entre as competências atuais e aquelas que se fazem necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme Bruno-Faria e Brandão (2003).

O diagnóstico é, segundo Brandão e Bahry (2005), capaz de subsidiar ações a serem tomadas pela organização para desenvolver as competências contendedoras de lacunas.

Finalmente, recomenda-se evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

2.4 Conceito de Desempenho

Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial (DRUCKER, 1964). Tal afirmação referencia a importância da avaliação de desempenho dentro

das organizações, contudo é necessário criar mecanismos capazes de mensurá-lo, como trata (Phatak, 1995) ao afirmar que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho.

Segundo Oliveira (2009), o desempenho representa a base para direcionar a organização em ações de planejamento, por meio do desenvolvimento de elementos técnicos, administrativos e de integração entre indivíduos e tarefas para a consecução dos objetivos organizacionais. Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho representa a expressão das competências do indivíduo.

Para Oliveira (2009), o desempenho adequado está relacionado ao conjunto de competências profissionais empregadas pelo indivíduo na execução de seu trabalho. Segundo Pasquali (1999), o desempenho pode ser definido como comportamentos expressos no trabalho, mobilizando conhecimentos e habilidades convergindo para uma finalidade.

Ainda, segundo Freitas e Brandão (2005) o desempenho é a expressão daquilo que a pessoa aprendeu. Para tanto precisa ser compreendido na organização como um objetivo claro de vinculação com metas organizacionais, que possam ser observadas através da expressão de resultados e de comportamentos avaliados em termos de eficiência, eficácia e contribuição (OLIVEIRA, 2009).

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão de desempenho se apresenta como ferramenta para a condução e retroalimentação do ciclo composto pelo planejamento, definição e acompanhamento de metas e resultados que, seguida da realização de um diagnóstico sistêmico, permite a tomada de decisão e a adoção de ações visando a assegurar a elevação do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização (ODELIUS; SANTOS, 2007). Ao mesmo tempo, gestores e supervisores precisam trabalhar a linha de comando e estipular canais de comunicação e feedback (OLIVEIRA, 2009). Posto isso, Pasquali (1999) dispõe que os resultados da avaliação de desempenho devem subsidiar trilhas de aprendizagem e outras formas que reduzam as lacunas diagnosticada.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente Capítulo apresenta os métodos e procedimentos técnicos adotados durante esse trabalho, bem como sua operacionalização, e dão suporte ao embasamento dos resultados da pesquisa. Ele encontra-se dividido em cinco seções, sendo elas: Tipo e descrição geral da pesquisa; Caracterização da organização e da área estudada; População e amostra; Caracterização dos instrumentos de pesquisa; Procedimento de coleta e análise de dados.

2.5 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em um primeiro momento esta pesquisa foi de caráter qualitativo, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas e onde o ambiente natural é fonte direta para a coleta de dados, que serão analisados indutivamente, segundo Silva (2001). Em um segundo momento a pesquisa passou a ter características de pesquisa quantitativa, ao passo que obteve dados passíveis de quantificação e, requereu a utilização de procedimentos de averiguação estatística. Portanto, a pesquisa foi mista, também chamada de pesquisa quali-quanti.

Por meio dessa pesquisa, foi possível caracterizar as competências necessárias para desempenhar as atividades inerentes ao setor. Esta pesquisa é descritiva, exploratória e explicativa, segundo Gil (1999), que visa identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Possui caráter descritivo que, segundo Gil (1999), é definido como pesquisa que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. A pesquisa foi, portanto, descritivo-explicativa, que segundo Costa (2001), se dá quando o autor tem como objetivo construir, por ensaio e erro, um modelo de comportamento das variáveis implicadas no processo descrito.

2.6 Caracterização da Organização e da área estudada

O Ministério Público Federal – MPF - integra o Ministério Público da União - MPU, que compreende também o Ministério Público do Trabalho - MPT, o Ministério Público Militar - MPM e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT. O MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público brasileiro.

É notório o crescente grau de confiança e respeito que a população tem em relação ao Ministério Público, em decorrência do correto e independente desempenho das suas atribuições constitucionais. Cabe a ele defender os direitos sociais e individuais indisponíveis, da ordem jurídica e do regime democrático.

As funções do Ministério Público incluem também a fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição.

O Ministério Público tem autonomia na estrutura do Estado: não pode ser extinto ou ter atribuições repassadas a outra instituição. Seus membros (procuradores e promotores) têm liberdade para atuar segundo suas convicções, com base na lei. É a chamada autonomia institucional e independência funcional do Ministério Público, asseguradas pela Constituição.

As atribuições e os instrumentos de atuação do Ministério Público estão previstos no artigo 129 da Constituição Federal de 1988, dentro do capítulo "Das funções essenciais à Justiça". As funções e atribuições do MPU estão dispostas na Lei Complementar nº 75/93.

Atua por iniciativa própria ou mediante provocação, em todo o Brasil e em cooperação com outros países, nas áreas constitucional, cível (especialmente na tutela coletiva), criminal e eleitoral.

A instituição ingressa com ações em nome da sociedade, oferece denúncias criminais e deve ser ouvida em todos os processos em andamento na Justiça

Federal que envolvam interesse público relevante, mesmo que não seja parte na ação.

A atuação do MPF ocorre perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior Eleitoral, os tribunais regionais federais, os juízes federais e os juízes eleitorais, nos casos regulamentados pela Constituição e pelas leis federais.

Também atua fora da esfera judicial, sobretudo na defesa de direitos difusos, como meio ambiente e segurança pública, por meio de instrumentos como inquéritos civis públicos, recomendações, termos de ajustamento de conduta e audiências públicas.

O MPF pode intervir em todas as fases do processo eleitoral. Nessa área, age com os ministérios públicos estaduais, que oficiam perante a justiça eleitoral de primeira instância.

O procurador-geral da República é o chefe do Ministério Público Federal, do Ministério Público da União e da atuação do MP na área eleitoral, como procurador-geral Eleitoral.

Nos casos de grave violação a direitos humanos, o procurador-geral da República pode pedir a transferência do processo para a Justiça Federal.

Quando um processo em andamento na Justiça Federal envolve interesse público relevante, como um direito coletivo ou individual indisponível, o Ministério Público Federal deve ser ouvido, mesmo que não seja autor da ação.

Essa é a atuação como fiscal da correta aplicação da lei (*custos legis*), obrigatória, também, nos mandados de segurança contra ato de autoridade pública federal ou equiparada e nos processos de competência do Superior Tribunal de Justiça - STJ, do Tribunal Superior Eleitoral - TSE e do Supremo Tribunal Federal - STF.

A Procuradoria Geral da República é o órgão que corrobora para a condução dos processos que envolvem o Ministério Público e é, também, a instituição que

abriga o nível hierárquico mais alto dentro do Ministério Público Brasileiro, sendo este, o Procurador Geral da República Federativa do Brasil.

A PGR possui a Secretaria de Gestão de Pessoas que é composta por quatro coordenadorias, sendo elas: Coordenadoria de Legislação de Pessoal; Coordenadoria de Cadastro e Lotação de Pessoal; Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal (na qual esse estudo é realizado); e Coordenadoria de Pagamento. A estrutura organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas possui ainda a Comissão Permanente Disciplinar; a Seção de Apoio; e, a Seção de Conformidade.

A Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal, área de atuação dessa pesquisa é responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e acompanhamento da execução das atividades referentes a recrutamento e seleção de servidores e estagiários, a programas de treinamento e desenvolvimento e a desempenho funcional.

A Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal é composta pela Divisão de Recrutamento e Seleção de Servidores e Estagiários – DIRES, que conta ainda com o Programa Adolescente Aprendiz, e pela Divisão de Avaliação, Capacitação e Acompanhamento Funcional de Servidores – DICAF.

2.7 População e Participantes

Na primeira etapa da pesquisa foi a seleção dos servidores participantes que responderam as entrevistas que culminaram no mapeamento das competências intrínsecas aos servidores da coordenadoria e foi do tipo amostragem intencional por julgamento. A amostragem por julgamento é aquela em que os elementos escolhidos são aqueles julgados como típicos da população que se deseja estudar (BARBETTA, 2002). Contudo, deve-se salientar que esse tipo de amostragem tem como restrição a não possibilidade de aplicação dos resultados da pesquisa em todos os setores do Órgão estudado, sendo os resultados restritos à Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal da PGR.

O julgamento da amostra relativa às entrevistas se deu ao considerar maior tempo de serviço dentro da Coordenadoria e, também, maior tempo de atuação em suas respectivas Seções. Tal medida foi adotada com o objetivo de selecionar pessoas que tivessem larga experiência em suas áreas de atuação e conhecessem todos os procedimentos e tarefas necessárias para o bom e pleno desenvolvimento das tarefas de sua área. Os entrevistados colaboradores foram um total de cinco, pertencentes a Seções diversas, predominantemente do sexo feminino e com idade média de 37 anos.

O mapeamento foi flexível para que, dessa forma, fosse possível, por meio da análise das transcrições das entrevistas e extração das competências individuais, que o pesquisador, ao perceber um padrão nas respostas, pudesse avaliar se já era possível mapear as competências do cargo, mesmo sem a necessidade de atingir um número pré-determinado de entrevistas.

A amostra que respondeu os dois questionários (competências e desempenho) do presente estudo é não aleatória, o que, segundo Barbetta (2002), é a amostra que, de alguma forma, representam razoavelmente bem a população de onde foram extraídas.

A amostra investigada contou com 23 servidores em um universo de 31, logo a amostra é representativa, ao passo que caracteriza 74,19% do grupo estudado. O grupo de participantes que responderam o questionário é composto predominantemente por mulheres, representando 87% do total de respondentes e a média de idade do grupo é de 34 anos.

2.8 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esse trabalho utilizou três instrumentos de coleta de pesquisa, sendo o primeiro de caráter qualitativo e os outros de caráter quantitativo. O primeiro instrumento foi desenvolvido com o objetivo de que fosse possível mapear as competências do setor, para tanto foi desenvolvido questionário que visa explorar as tarefas realizadas pelos participantes, bem como seus conhecimentos, habilidades e atitudes frente a situações do cotidiano em seu trabalho. As questões da entrevista

foram baseadas na afirmativa segundo Zarifian (1999), que as competências humanas são reveladas frente a situações cotidianas sobre as quais se deparam.

O instrumento foi composto de oito questões abertas que foram feitas por meio de entrevistas gravadas, com o prévio consentimento dos entrevistados, e que, posteriormente, foram transcritas com o objetivo de extrair competências das falas dos entrevistados de maneira a evitar distorções que poderiam ocorrer caso as entrevistas não fossem transcritas *ipsis litteris*.

A partir desse momento foi montado um quadro com as competências extraídas das entrevistas e o valor semântico dos verbos contidos em cada competência para que fosse possível ressaltar competências semelhantes e freqüentes e, dessa forma, agrupá-las em prol da construção de um questionário sintético, porém completo, com relação às competências expressas pelos servidores.

O segundo instrumento agrupou 24 competências mapeadas seguindo os procedimentos de construção (verbo, condição e critério) apresentados por Brandão e Borges-Andrade (2007). As competências foram mapeadas e as mesmas permitiram a construção do questionário de mensuração de competências. Tal questionário contém as competências inerentes aos servidores do setor objeto desse estudo e visa identificar o perfil de competências necessárias ao desempenho competente das tarefas inerentes à atuação dos servidores em suas áreas de atuação.

Os itens do instrumento foram associados a uma escala tipo Likert, ancorada em quatro pontos que mensuravam importância e domínio. Foram atribuídos rótulos para cada ponto das escalas, tanto a de competência quanto a de desempenho, sendo utilizados quatro pontos para aferição na escala, satisfatórios aos objetivos deste trabalho, ao fornecer um nível de diferenciação suficiente em relação aos graus de importância e domínio atribuídos. Coube aos servidores avaliar as competências apresentadas sob esses dois pontos de vista no exercício das atribuições destinadas a eles.

O terceiro instrumento utilizado continha 29 itens que objetivavam avaliar a percepção dos respondentes sobre o desempenho no trabalho. É utilizada uma escala tipo Likert, ancorada em dez pontos, de concordância, sendo que, apenas as extremidades estavam ancoradas, aonde 1 equivalia a “discordo totalmente” e 10 a “concordo totalmente”, devendo o respondente escolher unicamente um ponto na escala que melhor correspondesse à sua opinião sobre o item apresentado.

2.9 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Inicialmente, foram coletadas informações referentes à importância e atribuições da Coordenadoria e, o posicionamento da mesma no mapa estratégico no Ministério Público Federal, com o propósito de conhecer a realidade daquele setor e quais atribuições são destinadas àquela área, trazendo ao pesquisador o contexto no qual ela está inserida.

A primeira etapa foi a coleta de dados qualitativos que ocorreu com a realização de entrevistas, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, logo, presenciais. Foi entregue a cada entrevistado o roteiro de entrevistas previamente criado, e após o consentimento do entrevistado para que a entrevista fosse gravada visando posterior transcrição, foi realizada a entrevista que seguiu o roteiro. O objetivo dessa etapa da pesquisa foi coletar informações relativas às tarefas realizadas pelos entrevistados, bem como suas rotinas de trabalho, os conhecimentos que deveriam ter para estarem no cargo que ocupam e suas habilidades para resolver problemas situacionais ocorridos na Coordenadoria. Foram também questões relevantes a diferenciação que os participantes verificavam com relação à sua visão sobre o que é considerado um bom e um mau desempenho de suas atividades.

Em conversa informal com uma servidora que tem larga experiência na área e conhecimento dos perfis dos servidores ali lotados, foi possível obter indicações de pessoas que seriam de suma importância para a realização das entrevistas e que conseguiriam abarcar as competências do setor em suas falas e relatos.

Sendo assim, foram ouvidos representantes de cada Seção a fim de obter um plano homogêneo das características daquela área e, assim, culminar para um mapeamento de competências capaz de abranger toda a Coordenadoria.

A realização das entrevistas foi operacionalizada com o propósito de fomentar o entrevistado a relatar situações e realização de tarefas das quais se pudessem extrair competências intrínsecas ao setor estudado, subsidiando, desta forma, a elaboração do instrumento de competências que tinha por objetivo ser criado.

As entrevistas foram realizadas no período de 29 de agosto a 07 de outubro em horário pré-estabelecido com os participantes. Cada uma das entrevistas foi conduzida individualmente.

Posteriormente, foram extraídas competências que os entrevistados demonstraram possuir e elencadas em uma tabela, na qual também foi atribuído o significado semântico de cada ação contida em cada competência com o propósito de orientar a sapiência das competências e o possível agrupamento das competências similares.

A partir das competências identificadas e do ajuntamento realizado por meio da tabela supramencionada, foi elaborado questionário de avaliação das competências inerentes ao setor, avaliadas sobre as óticas da importância e do domínio.

Posto isso, ocorreu a aplicação dos instrumentos de competência e de desempenho em conjunto com uma carta de apresentação e orientações acerca do preenchimento de ambos os questionários.

Foram distribuídos na Coordenadoria 31 questionários no período de 9 a 18 de novembro. No entanto, apenas 23 servidores entregaram os questionários respondidos.

A tabulação dos dados foi feita por meio dos softwares estatísticos SPSS e Excel, visando a análise estatística descritiva. Os dados foram analisados a partir de suas médias e desvio-padrão. No caso da média ela é capaz de indicar o centro de um conjunto de valores, considerando o conceito físico de ponto de equilíbrio (BARBETTA, 2002). Contudo, a média por si só pode não relatar com verossimilhança a realidade dos dados tabulados, criando situações em que os pontos discrepantes tendenciam seu resultado. Para evitar tal desvio do resultado real foi utilizada outra medida estatística descritiva, o desvio padrão, definido por Barbetta (2002), como uma medida que fornece informações complementares à informação contida na média, avaliando a dispersão do conjunto de valores em análise.

Por conseguinte, foi calculada a lacuna das competências profissionais identificadas com base na definição de conceito apresentada por Lenaga (1998), que considera a lacuna de competência como a diferença entre a necessidade de uma competência e o nível de desempenho ou expressão da mesma. Para tanto, foi feito cálculo considerando a diferença entre a média aritmética das respostas atribuídas à importância de cada item apresentado e a média aritmética das respostas atribuídas a cada item segundo seu domínio. Tendo por base a caracterização realizada, este capítulo apresentou os instrumentos e procedimentos adotados para coleta de dados junto à organização investigada neste estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente Capítulo encontra-se dividido em três Seções. Na primeira Seção, são apresentados os resultados e discussão da etapa qualitativa da pesquisa no que tange as entrevistas realizadas com o propósito de identificar as competências individuais e profissionais dos servidores da área estudada. Na segunda Seção, são apresentados os resultados quantitativos obtidos por meio do questionário aplicado que, por sua vez, mediu as competências inerentes ao bom desempenho das tarefas no setor, sendo avaliadas sob o grau de importância e de domínio de cada uma delas. Por fim, na terceira Seção são prestados resultados qualitativos, sobre desempenho no trabalho.

3.1 As Competências Profissionais Identificadas

A partir de relatos das entrevistas realizadas com servidores pertencentes a diferentes seções dentro da Coordenadoria foi possível mapear de maneira ampla e coesiva as competências do setor e verificar um padrão de competências necessárias ao bom e pleno desenvolvimento das atribuições inerentes àquele setor. As entrevistas foram realizadas de maneira a conduzir os entrevistados a relatarem situações cotidianas, bem como, as tarefas das quais estão incumbidos e, mecanismos utilizados por eles para resolver problemas eventuais.

Tal procedimento foi realizado com o intuito de extrair, durante as entrevistas, material capaz de ressaltar conhecimentos, habilidades e atitudes dos entrevistados, com o propósito de obter competências inerentes ao setor, uma vez que a combinação desses três atributos, segundo Freitas e Brandão (2005), podem ser entendidas como combinações sinérgicas capazes de agregar valor a pessoas e organizações. Dessa forma, foi possível identificar competências que os servidores da área possuem e criar uma lista de competências intrínsecas aos servidores lotados ali. Para tanto, foi seguida a descrição de competências feita por Brandão e Borges-Andrade (2007) que define:

Competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um **verbo** e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma **condição** na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um **critério** que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. (grifo meu)

A extração das competências foi realizada a partir das entrevistas transcritas, possibilitando a formação de um quadro (APÊNDICE B) no qual é possível observar as competências de cada entrevistado e a determinação semântica da ação (verbo) de cada competência. A partir desse quadro foi possível unir competências similares e dar acuidade às competências mais frequentes dentre aquele grupo, tomando como competências que não apenas são necessárias aos entrevistados, mas também aos demais servidores do setor.

Desta forma, esta pesquisa identificou 24 competências profissionais que são necessárias aos servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal, apresentadas a seguir:

COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS	
1	Atuo em meu trabalho orientado à aplicação dos normativos internos, leis e demais regulamentações, adaptando sua aplicação a cada situação.
2	Capacidade de análise e de síntese (atuo identificando aspectos, dimensões ou características de uma dada situação, dando sentido a elas e compilando-as em um todo integrado).
3	Atuo demonstrando conhecimento das funções inerentes ao Setor, adequando-me a eventuais circunstâncias que possam acontecer no desempenho do meu trabalho.
4	Resolvo problemas de forma ágil e segura.
5	Determino a seqüência de atividades que irei executar, em curto, médio e longo prazo, bem como a forma que eu irei executá-las, identificando o seu passo a passo e antevendo os resultados que espero alcançar. (Capacidade de planejamento).
6	Atuo com disciplina.
7	Trabalho de forma proativa e engajada ao alcance da missão da Organização.
8	Atuo em meu trabalho compreendendo como funciona a cultura da organização, inclusive adaptando-me a mudanças que possam acontecer, o que facilita o meu desempenho.
9	Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance.
10	Busco informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da Instituição.

11	Identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas.
12	Atuo identificando, de forma empática, os sentimentos, interesses e demandas dos outros, procurando manter um clima de amizade, cordialidade e confiança. (Capacidade de manter relacionamento interpessoal).
13	Elaboro relatórios diversos, atentando-me aos normativos, leis e demais documentos pertinentes à minha Organização bem como às normas da Língua Portuguesa e de Língua Culta.
14	Compartilho, junto aos demais atores sociais, conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.
15	Atuo com postura ética e profissional no exercício das minhas atribuições.
16	Interajo, cotidianamente, com o público interno (ex. outros servidores) e externo (ex. servidores de outras instituições), com vistas ao atingimento de algum objetivo de trabalho.
17	Identifico problemas de forma célere (rápida), analisando se as normas e processos vem sendo seguidos conforme o esperado e adaptando-me à sua resolução.
18	Identifico os impactos gerados pelas minhas ações na Coordenadoria, demonstrando conhecer as outras funções realizadas em meu Setor.
19	Elaboro mecanismos ou procedimentos de controle das minhas atividades, tais como <i>check lists</i> (ex. definir se seguiu a rotina de um processo), o que facilita a minha organização e o posterior desempenho da atividade.
20	Manuseio, sem dificuldades, os equipamentos de informática (softwares ou programas), otimizando-os ao desempenho do meu trabalho.
21	Busco aplicar meus conhecimentos de leis e normas em prol do meu trabalho.
22	Procuro ser dinâmico frente às minhas atividades.
23	Presto informações de forma clara, para evitar interpretações diversas da norma.
24	Tenho capacidade de negociar com o público interno e/ou externo, criando soluções para problemas que surgem no meu trabalho.

Quadro 1. Competências Profissionais Identificadas.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das competências identificadas acima, foi aplicado o questionário de competência que avaliou o grau de importância e de domínio que os servidores atribuem a cada competência listada, tais resultados qualitativos serão apresentados na próxima seção desse Capítulo.

3.2 Competências em seus graus de importância e domínio e as lacunas identificadas

Para Lenaga (1998) o mapeamento tem por objetivo identificar lacunas (gaps) de competências, sendo essas, o que separa as competências necessárias das existentes na organização. Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003), ao realizar tal diagnóstico, passa-se a ter subsídio para a tomada de decisões de investimento no desenvolvimento e/ou na captação de competências. Posto isso, as competências detectadas são apresentadas a seguir em conjunto com as médias aritméticas, tanto da importância quanto do domínio atribuídos pelo grupo estudado a cada competência. Tais médias são necessárias para criar uma medida que possibilite identificar as lacunas que existem entre a importância que é atribuída a cada competência pelo grupo e o domínio que o mesmo possui sobre ela.

COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS		IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO	GAP
1	Atuo em meu trabalho orientado à aplicação dos normativos internos, leis e demais regulamentações, adaptando sua aplicação a cada situação.	3,96	3,30	0,66
2	Capacidade de análise e de síntese (atuo identificando aspectos, dimensões ou características de uma dada situação, dando sentido a elas e compilando-as em um todo integrado).	3,74	3,35	0,39
3	Atuo demonstrando conhecimento das funções inerentes ao Setor, adequando-me a eventuais circunstâncias que possam acontecer no desempenho do meu trabalho.	3,87	3,39	0,48
4	Resolvo problemas de forma ágil e segura.	3,78	3,22	0,56
5	Capacidade de planejamento (determino a seqüência de atividades que irei executar, em curto, médio e longo prazo, bem como a forma que eu irei executá-las, identificando o seu passo a passo e antevendo os resultados que espero alcançar).	3,74	3,09	0,65
6	Atuo com disciplina.	3,74	3,57	0,17
7	Trabalho de forma proativa e engajada ao alcance da missão da Organização.	3,74	3,26	0,48
8	Atuo em meu trabalho compreendendo como funciona a cultura da organização, inclusive adaptando-me a mudanças que possam acontecer, o que facilita o meu desempenho.	3,61	2,96	0,65
9	Cumpro metas pré-estabelecidas em meu trabalho, atentando-me aos recursos disponíveis (humanos, financeiro, material e outros) e ao meu alcance.	3,70	3,22	0,48

10	Busco informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da Instituição.	3,78	3,57	0,21
11	Identifico conflitos, atuando de modo a resolvê-los de forma rápida e que auxilie o desempenho das partes envolvidas.	3,65	3,21	0,44
12	Capacidade de manter relacionamento interpessoal (atuou identificando, de forma empática, os sentimentos, interesses e demandas dos outros, procurando manter um clima de amizade, cordialidade e confiança).	3,83	3,57	0,26
13	Elaboro relatórios diversos, atentando-me aos normativos, leis e demais documentos pertinentes à minha Organização bem como às normas da Língua Portuguesa e de Língua Culta.	3,74	3,30	0,44
14	Compartilho, junto aos demais atores sociais, conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.	3,57	3,26	0,31
15	Atuo com postura ética e profissional no exercício das minhas atribuições.	3,91	3,91	0
16	Interajo, cotidianamente, com o público interno (ex. outros servidores) e externo (ex. servidores de outras instituições), com vistas ao atingimento de algum objetivo de trabalho.	3,78	3,48	0,30
17	Identifico problemas de forma célere (rápida), analisando se as normas e processos vêm sendo seguidos conforme o esperado e adaptando-me à sua resolução.	3,78	3,43	0,35
18	Identifico os impactos gerados pelas minhas ações na Coordenadoria, demonstrando conhecer as outras funções realizadas em meu Setor.	3,57	3,26	0,31
19	Elaboro mecanismos ou procedimentos de controle das minhas atividades, tais como <i>check lists</i> (ex. definir se seguiu a rotina de um processo), o que facilita a minha organização e o posterior desempenho da atividade.	3,61	3,13	0,48
20	Manuseio, sem dificuldades, os equipamentos de informática (softwares ou programas), otimizando-os ao desempenho do meu trabalho.	3,74	3,52	0,22
21	Busco aplicar meus conhecimentos de leis e normas em prol do meu trabalho.	3,83	3,43	0,40
22	Procuro ser dinâmico frente às minhas atividades.	3,48	3,30	0,18
23	Presto informações de forma clara, para evitar interpretações diversas da norma.	3,70	3,35	0,35
24	Tenho capacidade de negociar com o público interno e/ou externo, criando soluções para problemas que surgem no meu trabalho.	3,65	3,22	0,43

Quadro 2. Análise das Competências

Fonte: Elaborado pela autora

Foi possível verificar, após o levantamento dos dados realizado junto aos servidores atuantes na Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal – CRD, a existência de lacunas numericamente positivas para todas as competências abordadas neste estudo, exceto para a competência que trata a atuação com postura ética no exercício das atribuições (nº 15), a qual já tem satisfeito seu domínio em relação ao seu grau de importância pelo grupo estudado, ao apresentar lacuna igual a zero.

Considerando estas informações, as demais 23 competências necessitam de equiparar seus níveis de importância atribuídos ao de domínio possuído pelo grupo, muito embora as lacunas sejam, em sua grande maioria, menores que meio ponto. As competências com maior lacunas identificadas devem ser objeto de ações de aprendizagem e de gerenciamento do conhecimento.

A primeira competência examinada, que mediu a atuação do servidor orientado à aplicação dos normativos internos, leis e demais regulamentações, adaptando a aplicação dos mesmos a cada situação, foi a que demonstrou maior lacuna entre importância e domínio, outra lacuna considerável dentro do universo estudado foi a que visou medir a compreensão do funcionamento da cultura organizacional, bem como as adaptações que os servidores efetuam frente às mudanças que por ventura ocorram visando facilitar in desempenho (nº8). Verifica-se, portanto, que adaptar normas ou atitudes a um novo contexto é fator gerador de lacunas dentro da Coordenadoria. Outro ponto que gerou lacuna considerável, para os padrões apresentados, é a capacidade de planejamento do servidor quanto às seqüências de atividades que serão realizadas por ele e a forma pela qual as mesmas serão executadas, identificando seu passo a passo a fim de alcançar resultados esperados (nº5), apresentando um gap de 0,65.

Observa-se lacuna superior a meio ponto na competência que trata da resolução de problemas de forma ágil e segura (nº4).

As demais lacunas estão todas abaixo de meio ponto, estando mais próximas, portanto do nível de domínio ideal para a importância que a elas o grupo atribui. Cabe ressaltar que as menores lacunas são: atuou com disciplina (nº6), busco informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da instituição (nº10), capacidade de manter relacionamento interpessoal (nº12), facilidade de manusear equipamentos de informática para o melhor desempenho no trabalho (nº20) e, por fim, procuro ser dinâmico frente às minhas atividades (nº22).

Todas as médias aritméticas feitas a partir das notas atribuídas às competências em escala de importância estão acima de 3,5, o que possibilita dizer que, seguindo a escala de importância apresentada para o preenchimento do questionário, os participantes da pesquisa atribuem que as competências apresentadas são de alta importância e imprescindíveis ao setor, conquanto, ressaltando que algumas tem graus de importância levemente superiores a outras.

Com relação às médias apresentadas na escala de domínio das competências, salvo a competência que trata da atuação no trabalho compreendendo como funciona a cultura da organização, e adaptação a mudanças que por ventura possam ocorrer com o objetivo de facilitar o desempenho (nº8), que se mostra com grau de domínio de 2,96, próxima ao ponto 3 da escala de domínio apresentada que representa “tenho médio domínio da competência”, todas as médias estão no intervalo três e quatro, representando, portanto, que os participantes têm de médio domínio da competência a alto domínio da competência, o que é satisfatório. No entanto, é importante salientar que o grau de domínio varia entre esses dois pontos de ancoramento.

Dados pessoais, abrangendo aspectos demográficos da população, e profissionais foram coletados em conjunto com os questionários aplicados com o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes para que, possamos conhecer os vieses que podem circundar os resultados e, assim, eliminá-los, ou trabalhar de maneira a minimizá-los para que seja possível ter um retrato fiel sobre as competências e o desempenho do grupo estudado.

Com o propósito de complementar as informações de competência sob as óticas de importância e domínio e a fim de suportar os dados obtidos é fundamental conhecer os aspectos demográfico da amostra. A seguir analisam-se os dados do perfil amostral.

Observa-se que a idade dos respondentes está em torno de 30 anos, caracterizando, portanto, a faixa etária predominante do grupo estudado, conforme tabela a seguir:

Idade dos Participantes	Frequência	Porcentagem %
21	2	8,7
25	1	4,3
26	1	4,3
28	5	21,7
29	1	4,3
30	2	8,7
32	1	4,3
33	2	8,7
36	1	4,3
37	1	4,3
42	1	4,3
48	2	8,7
49	1	4,3
52	1	4,3
57	1	4,3
Total	23	100,0

Tabela 1. Idade dos participantes

Fonte: Elaborado pela autora

Composição da amostra por gênero:

Gênero	Frequência	Porcentagem %
Masculino	3	13,0
Feminino	20	87,0
Total	23	100,0

Tabela 2. Gênero dos participantes

Fonte: Elaborado pela autora

Parte dos respondentes optou por não mencionar se ocupam ou não cargo de chefia dentro da Organização. Contudo, 73,9% se posicionaram frente a essa variável

tornando-a relevante para fins de representação da amostra. A maior parte não ocupa cargo de chefia.

Ocupa Função de chefia	Frequência	Porcentagem %
Sim	7	30,4
Não	10	43,5
Total	17	73,9
Não Responderam	6	26,1
Total	23	100,0

Tabela 3. Ocupantes de cargos de chefia

Fonte: Elaborado pela autora

O tempo de serviço foi um dos dados coletados com o intuito de saber se os servidores possuem conhecimento sobre a cultura organizacional da casa, bem como se o tempo que possuem os permitem conhecer as atividades que são esperadas deles e o conhecimentos das competências inerentes aos seus cargos.

Tempo de serviço na PGR	Frequência	Porcentagem %
1 dia a 6meses	3	13,0
7 meses a 12 meses	6	26,1
13 meses a 18 meses	1	4,3
25 meses a 30 meses	4	17,4
mais de 31 meses	8	34,8
Total	22	95,7
Não respondeu	1	4,3
Total	23	100,0

Tabela 4. Tempo de serviço na PGR

Fonte: Elaborado pela autora

O tempo de serviço na Coordenadoria também foi coletado com o intuito caracterizar os participantes da amostra no que tange seu tempo no setor e qual seu domínio sobre as competências apresentadas. Faz-se necessário, uma vez que o tempo de serviço na área pode ser viés que diferencie o domínio ou não de uma competência necessária àquele grupo. Os resultados apontam que 52% dos servidores que ali trabalham possuem até um ano de serviço na Coordenadoria. Logo, correlacionando os dados que determinam lacunas pequenas entre importância e domínio das competências, os programas de treinamento devem estar sendo satisfatórios dentro do setor. Segue tabela com os dados sobre o tempo de serviço dentro da CRD:

Tempo de serviço na CRD	Frequência	Porcentagem %
1 dia a 6 meses	5	21,7
7 meses a 12 meses	7	30,4
13 meses a 18 meses	2	8,7
19 meses a 24 meses	1	4,3
25 meses a 30 meses	3	13,0
mais de 31 meses	5	21,7
Total	23	100,0

Tabela 5. Tempo de serviço na CRD

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3. Resultados de Desempenho no Trabalho

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos exemplificarem ações observáveis de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1995). Seguindo tais

preceitos, foi aplicado questionário de desempenho no trabalho com o propósito de agregar valor aos dados de competência, uma vez que as variáveis se complementam, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001). O desempenho individual representa a expressão de suas competências.

Na Tabela 2 está contida a média aritmética simples das pontuações dadas a cada item de desempenho e, também, o desvio padrão de cada item. De maneira geral os indivíduos percebem favoravelmente as dimensões de desempenho avaliadas.

	DESEMPENHO NO TRABALHO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	8,83	1,59
2	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	7,61	2,41
3	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,35	2,19
4	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	7,65	2,67
5	Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,26	2,09
6	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,43	1,78
7	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,61	1,50
8	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,39	1,62
9	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,70	1,52
10	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	7,57	2,15
11	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	8,57	1,75
12	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8	1,13
13	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	7,13	2,58
14	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	6,48	2,35
15	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	7	2,11
16	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	8,04	1,89

17	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	8,26	1,89
18	São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	6,13	3,20
19	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	7,39	2,23
20	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,35	1,47
21	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	8,78	1,27
22	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,82	1,30
23	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	8,83	1,71
24	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,48	1,50
25	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8	1,93
26	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,17	1,61
27	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,09	1,68
28	Utilizo os <i>feedbacks</i> que me são dados para melhorar meu desempenho.	8,52	1,47
29	Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.	7,78	2,30

Quadro 3. Análise do Desempenho no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Embora a avaliação do grupo sobre as sentenças apresentadas, de maneira geral, seja alta, vide a grande freqüência em que os resultados estão acima de oito (20 dos 29 itens), alguns itens carecem de análise mais aprofundada sobre seus resultados. Verificou-se bastante heterogeneidade nos resultados encontrados. Alguns itens apresentaram o seu desvio padrão mais alto em relação ao resto do grupo de itens aplicados. São eles: 2; 3; 4; 5; 10; 13; 14; 15; 18; 19; e, 29. Todos os itens com valores altos de desvio padrão podem ser reclassificados em dois grupos, sendo:

- i. Meus comportamentos frente à Organização
 - a) O item nº 2 refere-se à contribuição do desempenho no trabalho de forma direta para a consecução da missão e objetivos da Organização.

- b) O item nº 3 refere-se ao comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização
- c) O item nº 4 refere-se ao redirecionamento das ações do servidor no contexto de seu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da Organização.
- d) O item nº 5 refere-se à importância do trabalho do indivíduo para o desempenho da Organização.
- e) O item nº 15 refere-se ao direcionamento das ações do servidor a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.
- f) O item nº 19 refere-se à percepção do impacto das ações e dos resultados gerados através do trabalho do sobre as outras áreas da Organização
- g) O item nº 29 refere-se à modificação das ações do servidor quando há alterações nos objetivos da Organização.

ii. Minhas atividades frente à chefia

- a) O item nº10 refere-se à consciência do servidor com relação ao que é esperado dele termos de desempenho no trabalho.
- b) O item nº13 refere-se ao esforço necessário para a realização das tarefas que são destinadas ao servidor.
- c) O item nº 14 refere-se ao recebimento de orientações adequadas à realização das tarefas sob a responsabilidade do servidor.
- d) O item nº 18 refere-se à realização de encontros e reuniões grupos entre o servidor, seus pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.

Estes fatores, segundo Brandão e Guimarães (2001), são capazes de gerar efeitos no desempenho dos indivíduos. Desempenho, multicausal e plurideterminado, deve, assim, ser analisado sob o ponto de vista dos fatores individuais, relacionados à tarefa e ao contexto. Para Oliveira, Lima e Veiga (1996) os agentes causadores de desempenho devem ser identificados, a fim de melhor prover o melhor gerenciamento dos mesmos.

O item nº 13 possui alto desvio padrão e nota mediana em relação às outras notas atribuídas. No caso do item nº 18 encontra-se o maior desvio padrão e menor média

atribuída sobre o desempenho. Configura-se, portanto, como fator que deve ser passível de mudança, uma vez que o grupo estudado não recebe de forma clara orientações sobre como realizar as tarefas a eles incumbidas e sentem carência de reuniões com a chefia e seus pares para a discussão das mesmas.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo verificar, de forma empírica, as percepções de servidores da Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de pessoal da Procuradoria Geral da República sobre a aquisição e a expressão de competências profissionais, técnicas e comportamentais, além de dimensões ou fatores de seu desempenho. Em função disso, foram mapeadas e diagnosticadas as competências inerentes ao setor com o objetivo de testar as relações entre a expressão dessas competências sobre o desempenho humano daquela Coordenadoria.

A gestão baseada nas competências ainda carece de esforços para ser implementada nas organizações, principalmente nas organizações públicas que, hoje, se vêem obrigadas, por força de decreto (5.707) a se adequarem às novas práticas de gestão. A transição para um novo modelo de gestão não é simples e necessita de apoio nas propostas realizadas pela academia para fazê-lo.

O presente trabalho, ao abordar o mapeamento de competências em uma Coordenadoria de um órgão público buscou validar a possibilidade de tal implementação por mais áreas da mesma organização com o propósito de trazer essa nova gestão pública para o tangível. O excesso de mecanização, a grande quantidade de níveis hierárquicos, o excesso de burocracia, bem como uma forte adoção de métodos meritocráticos para a seleção de servidores para cada cargo é uma lacuna que deve também ser trabalhada para evitar que a competência seja deixada de lado em prol de outros métodos de seleção. Não obstante, é o conhecimento da importância e do domínio das competências inerentes a cada área o meio pelo qual é possível conhecer as lacunas que impedem que o

O tema de gestão por competências é um tema novo e que carece de estudos capazes de nortear a implantação desse tipo de gestão no serviço público brasileiro. São estudos motrizes para as novas práticas de gestão pública que vem sendo empregadas paulatinamente nas organizações públicas. Investigar, empiricamente, as variáveis competências e desempenho, típicas da literatura de comportamento organizacional, traz a possibilidade de evidenciar mecanismos capazes de elucidar de que maneira é possível deflagrar a gestão por competências nas organizações.

Os resultados obtidos foram capazes de compreender grande quantidade de informações. Dentre elas, mesmo a maior parte dos servidores atuantes na área estarem ali naquela Coordenadoria por um período relativamente curto de tempo possuem consciência do grau de importância das competências inerentes ao setor; também apresentam grau elevado de domínio de tais competências. Surge, portanto, uma agenda de pesquisa que pode investigar se os programas de treinamento e capacitação do órgão são capazes de promover o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, ou, se os servidores mais antigos na Coordenadoria são hábeis em passar o domínio adquirido sobre as competências necessárias às tarefas e cumprimento dos objetivos, aos colegas recém chegados ali.

Outro resultado que chama atenção é o fato de os maiores desvios padrão encontrado na avaliação do desempenho formarem duas vertentes: a primeira que não se vê, por vezes, com suas atividades esperadas claras e com pouco suporte da chefia e, a segunda, que não compreende seu papel na organização e/ou o que é esperado dele. Sugere-se, portanto, que essas duas vertentes sejam melhor trabalhadas no âmbito da Coordenadoria.

Com o advento do decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, as organizações públicas buscam maneiras de implementar a gestão baseada nas competências para cumprir o disposto em lei. Face ao exposto, existem esforços culminantes à adoção desse tipo de gestão, contudo ainda permanecem limitações da gestão burocrática governamental que devem ser abarcadas nos estudos de transição.

Os resultados encontrados podem e devem ser questionados, visando sempre o aprimoramento do estudo. Por se tratar de pesquisa de corte transversal, deverá ser realizado com frequência para retratar sempre de forma real a situação daquele grupo em outros períodos futuros. Estudos que tratam de competências no setor público serão sempre de grande valia para nortear os órgãos na aplicação de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação voltados ao atingimento do pleno domínio das competências exigidas, sendo, portanto, balizadores das áreas de TD&E.

Seguem aspectos que trouxeram impacto à realização da Pesquisa. Estes aspectos revelam os limites que, porventura, ocorreram ao longo da realização desse trabalho de graduação.

Primeiramente, as dificuldades encontradas para obtenção de autorização por parte dos níveis hierárquicos superiores para a realização dessa pesquisa despendeu uma grande quantidade de tempo, portanto, ao receber autorização para a aplicação da pesquisa no setor, o tempo passou a ser fator limítrofe. Também não houve tempo para recolher todos os questionários aplicados, com o objetivo de obtenção de censo, tendo, portanto, que trabalhar com apenas parte da população de servidores que ali realizam suas tarefas.

Outro entrave encontrado foi a falta de tempo que os servidores tinham para participar da pesquisa, em especial na parte de coleta de dados que subsidiassem a elaboração das competências do setor, por meio das entrevistas. Tal problema repercutiu em falta de tempo necessário para a criação de um instrumento de competências que passasse por uma análise de juízes, com finalidade de posterior utilização em outros setores do órgão estudado, ficando, assim, restrito àquela coordenadoria.

Finalmente, foi possível verificar no grupo estudado a expressão de suas competências profissionais, técnicas e comportamentais naquele setor no qual atuam. Foi possível diagnosticar as competências inerentes àquela área e testar as relações da expressão de competências frente ao desempenho exposto por aquele grupo. A organização estudada ainda carece por em prática técnicas de gestão baseadas nas competências. Contudo, é importante relatar aqui que existe um grupo de servidores, hoje, trabalhando com o propósito de criar e implantar políticas voltadas para a gestão por competências dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento**. Revista de Administração Pública – RAP. Jan/Fev, 2007 .
- BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). Psicologia, organização e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: Willey, 1982.
- 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.; BAHRY, C. P. Gestão por Competência: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- 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.32-49.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público. 1996.
- 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, nº 3. São Paulo, 2003.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- COSTA, S.F. Método científico, os caminhos da investigação. Editora Habra. São Paulo, 2001.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Ed. Thomson Pioneira, 2003.

DURAND, T. L., Alchimie de La compétence. Revue Française de Gestion, 2000, n. 127, p. 84-102.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu: Anpad, 2004.

DRUCKER, P. F. The practice of management. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1964. 404 p.

FIALHO, F. A. P. **Gestão do conhecimento e aprendizagem.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

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

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. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Editora Atlas. 5ª Edição. São Paulo, 1999.

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

IENAGA, C.H. **Competence Based Management.** Seminário Executivo. São Paulo: Dexton Consultoria, 1998.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração - Edição Compacta. Ed. Atlas. São Paulo, 2008.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973, p. 1-14.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando Administrações. Revista do Serviço Público/ Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. 1998.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

ODELIUS, C.C.; SANTOS, P.R.G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. Revista Economia & Gestão da PUC Minas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos**. Uma abordagem gerencial. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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. Universidade de Brasília, 1999.

PHATAK, A. V. The control process in an international context. In: *International dimensions of management*. 4. ed., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995. 246 p.

PIERRE, B Guy; Jon, PETERS. *Administração pública Coletânea*. Brasília, 2010

PRAHALAD, C.K. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*. v. 68, n.4, 1990, p.79-93.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall Brasil. 2005.

VONK, R. Effects of behavioral causes and consequences on person judgments. ***Personality & Social Psychology Bulletin***, v. 24, n. 10, 1998, p. 1.065-1.075.

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

Apêndice A – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília – UnB
Departamento de Administração – FACE

Prezado (a) Respondente,

Sou graduanda do curso de Administração da Universidade de Brasília e estou fazendo uma pesquisa destinada à elaboração da minha monografia, apoiada nos conceitos das variáveis de competência e desempenho. Nessa etapa da pesquisa, busco identificar quais as competências dos servidores que trabalham na Coordenadoria de Recrutamento e Seleção de Pessoal da PGR. Seu nome foi escolhido por ter experiência e grande conhecimento sobre sua área de atuação.

Dessa forma, gostaria de contar com sua colaboração, participando de uma entrevista da qual será extraído conteúdo para a elaboração de um instrumento, em escala Likert, de competências. Informo que a entrevista não será divulgada, sendo apenas coletada para a elaboração de instrumento capaz de suprir a demanda de estudo do objeto da minha monografia.

Desde já agradeço sua colaboração!

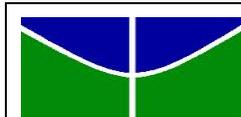
Carla Fernanda de Paula Reis

Questões sobre 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. Pense em um problema emergencial que lhe aconteceu. Como foi resolvido?
(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? O que você precisa saber, em termos de conhecimentos prévios, para fazer bem seu trabalho?
5. Qualquer pessoa pode desempenhar o seu trabalho? Se não, o que ela precisa ter para desempenhá-lo com primor?
6. Como você verifica que alcançou bons resultados em seu trabalho?
7. Quais dificuldades você tinha e/ou tem para realizar seu trabalho? O que você fez/faz para saná-las?
8. O que diferencia o bom desempenho do mau desempenho no seu trabalho? Cite exemplos.

APÊNDICE B – QUADRO DE COMPETÊNCIAS



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - FACE
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA COORDENADORIA DE RECRUTAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

ENTREVISTA	COMPETÊNCIAS	SEMÂNTICA
A	Capacidade de gerenciar equipes	Gerenciar: 1. Dirigir como gerente. 2. gerir.
	Capacidade de planejar a curto, médio e longo prazo	Planejar: 1. Fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar. 2. Tencionar, projetar. 3. Elaborar um plano de.
	Capacidade de interagir com o público interno e externo	Interagir: Agir reciprocamente.
	Capacidade de analisar processos e normas da instituição	Analisar: 1. Fazer análise de. 2. Observar com minúcia.
	Capacidade de identificar problemas	Identificar: 1. Tornar idêntico. 2. Determinar ou estabelecer identidade de. 3. Determinar a Classificação Científica. 4. Reconhecer (algo ou alguém). 5. Dizer ou comprovar por meio de documentos. 6. Perceber afinidade.
	Capacidade de aplicar as normas e legislações	Aplicar: 1. Sobrepor; apor. 2. Por em prática, empregar. 3. Administrar, ministrar. 4. Infligir. 5. Empregar.
	Capacidade de identificar os impactos gerados pelas ações da seção	Identificar: 1. Tornar idêntico. 2. Determinar ou estabelecer identidade de. 3. Determinar a Classificação Científica. 4. Reconhecer (algo ou alguém). 5. Dizer ou comprovar por meio de documentos. 6. Perceber afinidade.
	Conhecimento das funções inerentes ao setor	Conhecer: 1. Ter noção ou conhecimento de; saber. 2. Ser muito versado em; saber bem. 3. Ter grande saber, ou competência. 4. Apreciar, avaliar.
	Capacidade de cumprir metas pré-estabelecidas	Cumprir: 1. Tornar efetivo. 2. Preencher, realizar. 3. Satisfazer.
	Capacidade de elaboração de procedimentos de controle	Elaborar: 1. Preparar gradualmente e com trabalho. 2. Formar, organizar. 3. Tornar assimilável. 4. Formar-se.
Capacidade de adequar-se aos problemas	Adequar: 1. Tornar próprio, conveniente, adaptar. 2. Amoldar, ajustar. 3. Adaptar-se, ajustar-se.	

A	Suprir demanda do público interno e externo	Suprir: 1. Fornecer o que é preciso para eliminar, neutralizar ou preencher. 2. Completar, preencher. 3. Fazer as vezes de; substituir. 4. Prover, abastecer. 5. Servir de auxílio.
	Habilidade do manuseio de equipamentos de informática	Manusear: 1. Pegar ou executar com a mão; manejar. 2. Folhear.
B	Capacidade de controlar procedimentos	Controlar: 1. Exercer controle de. 2. Submeter a controle. 3. Dominar. 4. Manter o controle.
	Capacidade de decisão entre propostas apresentadas para contrato	Decidir: 1. determinar, resolver. 2. Solucionar. 3. Dar decisão. 4. Tomar deliberação. 5. Dar preferência. 6. Resolver-se.
	Capacidade de negociação	Negociar: 1. Fazer negócios, comerciar. 2. Manter relações para concluir tratados ou convênios. 3. Concluir, ajustar. 4. Comprar ou vender. 5. Negociar.
	Capacidade de aplicação e análise de processos	Analisar: 1. Fazer análise de. 2. Observar com minúcia.
	Habilidade do manuseio de equipamentos de informática	Manusear: 1. Pegar ou executar com a mão; manejar. 2. Folhear.
	Capacidade de síntese	Síntese: 1. Operação mental que procede do simples para o complexo. 2. Resumo.
	Capacidade de compreensão dos tramites do trabalho	Compreender: 1. Conter em si, abranger. 2. Alcançar com a inteligência; perceber, entender. 3. Perceber as intenções ou o sentido de. 4. Entender (alguém) aceitando-o como é. 5. Perceber, ouvir. 6. Estar incluído ou contido.
	Capacidade de verificação e aplicação das normas e leis	Verificar: 1. Provar ou investigar a verdade de. 2. Realizar-se, efetuar-se.
	Capacidade de interação com o público interno e externo	Interagir: Agir reciprocamente.
Ser pró-ativo para identificar novas oportunidades	Identificar: 1. Tornar idêntico. 2. Determinar ou estabelecer identidade de. 3. Determinar a Classificação Científica. 4. Reconhecer (algo ou alguém). 5. Dizer ou comprovar por meio de documentos. 6. Perceber afinidade.	

C	Capacidade de coordenar o programa em âmbito nacional	Coordenar: 1. Dispor segundo certa ordem e método; compor. 2. Organizar e/ou dirigir, dando orientações. 3. Ligar-se coerentemente.
	Capacidade de implementação do programa em novas unidades	Implementar: 1. Prover de implemento. 2. Pôr em prática; dar execução a (um plano, programa ou projeto).
	Capacidade de lidar com o público interno e externo	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de controlar procedimentos	Controlar: 1. Exercer controle de. 2. Submeter a controle. 3. Dominar. 4. Manter o controle.
	Capacidade de controlar recursos orçamentários	Controlar: 1. Exercer controle de. 2. Submeter a controle. 3. Dominar. 4. Manter o controle.
	Capacidade de verificação e aplicação das normas e leis	Verificar: 1. Provar ou investigar a verdade de. 2. Realizar-se, efetuar-se.
	Capacidade organizar os processos que serão seguidos	Organizar: 1. Estabelecer as bases de. 2. Dar às partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina. 3 Submeter a certa disciplina. 4 Planejar.
	Capacidade de lidar com um público interno específico	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de comunicação clara	Comunicar: 1. Tornar comum; fazer saber. 2. Pôr em contato ou relação, ligar, unir. 3. Transmitir, difundir. 4. Prover passagem a. 5. Estabelecer comunicação, entendimento, convívio. 6. Travar ou manter entendimento, entender-se.
	Capacidade de lidar com situações adversas	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de gerir o programa	Gerenciar: 1. Dirigir como gerente. 2. gerir.
	Capacidade de solucionar dúvidas das unidades do MPF sobre o programa	Solucionar: 1. Meio de resolver um caso, um problema. 2. Resultado de um problema.
	Capacidade de resolução de conflitos	Resolver: 1. Achar solução ou explicação de. 2. Dar solução ou desfecho.
	Capacidade de negociação	Negociar: 1. Fazer negócios, comerciar. 2. Manter relações para concluir tratados ou convênios. 3. Concluir, ajustar. 4. Comprar ou vender. 5. Negociar.

C	Capacidade de identificar conflitos	Identificar: 1. Tornar idêntico. 2. Determinar ou estabelecer identidade de. 3. Determinar a Classificação Científica. 4. Reconhecer (algo ou alguém). 5. Dizer ou comprovar por meio de documentos. 6. Perceber afinidade.
	Capacidade de criar novos projetos	Criar: 1. Dar existência a. 2. Dar origem a; formar. 3. Imaginar. 4. Fundar. 5. Educar.
	Capacidade de se inclinar às dificuldades do público interno para tentar saná-las	Inclinar: 1. Tornar-se propenso, pré-dispor. 2. Mostrar preferência; ter propensão. 3. Tender a.
	Habilidade do manuseio de equipamentos de informática	Manusear: 1. Pegar ou executar com a mão; manejar. 2. Folhear.
D	Capacidade de gerenciar procedimentos	Gerenciar: 1. Dirigir como gerente. 2. gerir.
	Habilidade de acompanhar as demandas	Acompanhar: 1. Observar a marcha, a evolução. 2. Executar acompanhamento.
	Habilidade no manuseio de equipamentos de informática	Manusear: 1. Pegar ou executar com a mão; manejar. 2. Folhear.
	Capacidade de coordenar o programa em âmbito nacional	Coordenar: 1. Dispor segundo certa ordem e método; compor. 2. Organizar e/ou dirigir, dando orientações. 3. Ligar-se coerentemente.
	Capacidade de orientar sobre procedimentos internos	Orientar: 1. Determinar a posição de. 2. Adaptar ou ajustar à direção deles. 3. Indicar o rumo, a direção.
	Capacidade de acompanhar a execução orçamentária	Acompanhar: 1. Observar a marcha, a evolução. 2. Executar acompanhamento.
	Capacidade de síntese das informações adquiridas	Síntese: 1. Operação mental que procede do simples para o complexo. 2. Resumo.
	Conhecimento das funções inerentes ao setor	Conhecer: 1. Ter noção ou conhecimento de; saber. 2. Ser muito versado em; saber bem. 3. Ter grande saber, ou competência. 4. Apreciar, avaliar.
	Capacidade de verificação e aplicação das normas e leis	Verificar: 1. Provar ou investigar a verdade de. 2. Realizar-se, efetuar-se.
	Capacidade de lidar com situações adversas	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de priorizar as atividades por grau de importância	Priorizar: 1. Primeiro. 2. Dar procedência com preterição de algo ou outrem.
	Capacidade de ser dinâmico frente aos procedimentos e atividades do trabalho	Dinamismo: Grande atividade.

D	Comprometimento com as tarefas	Comprometimento: 1. Ato ou efeito de comprometer-se. 2. Envolvimento.
	Capacidade de ponderar importâncias	Ponderar: 1. Examinar com atenção e minúcia. 2. Dizer em defesa de uma opinião.
	Capacidade de verificar a pertinência das informações prestadas	Verificar: 1. Provar ou investigar a verdade de. 2. Realizar-se, efetuar-se.
	Capacidade de organização	Organizar: 1. Estabelecer as bases de. 2. Dar às partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina. 3 Submeter a certa disciplina. 4 Planejar.
	Capacidade de análise	Analisar: 1. Fazer análise de. 2. Observar com minúcia.
	Capacidade de compreender a cultura da organização	Compreender: 1. Conter em si, abranger. 2. Alcançar com a inteligência; perceber, entender. 3. Perceber as intenções ou o sentido de. 4. Entender (alguém) aceitando-o como é. 5. Perceber, ouvir. 6. Estar incluído ou contido.
	Capacidade de elaboração de documentos de forma clara	Elaborar: 1. Preparar gradualmente e com trabalho. 2. Formar, organizar. 3. Tornar assimilável. 4. Formar-se.
	Capacidade de resolver problemas de forma ágil e segura	Resolver: 1. Achar solução ou explicação de. 2. Dar solução ou desfecho.
	Capacidade de cumprir metas pré-estabelecidas	Cumprir: 1. Tornar efetivo. 2. Preencher, realizar. 3. Satisfazer.
	Capacidade de lidar com mudanças da organização	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de avaliação de relevância de determinado processo	Avaliar: Determinar a valia ou o valor de.
E	Capacidade de planejamento	Planejar: 1. Fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar. 2. Tencionar, projetar. 3. Elaborar um plano de.
	Capacidade de buscar informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da Instituição	Buscar: 1. Tratar de descobrir, de encontrar, conhecer, procurar. 2. Tratar de trazer ou levar, adquirir. 3. Esforçar-se por. 4. Imaginar, idear. 5. Recorrer a. 6. Ir ter a.
	Capacidade de organização	Organizar: 1. Estabelecer as bases de. 2. Dar às partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina. 3 Submeter a certa disciplina. 4 Planejar.
	Capacidade de análise e de síntese	Analisar: 1. Fazer análise de. 2. Observar com minúcia.

E	Capacidade de prestar informações à chefia	Prestar: 1. Dar com presteza, cuidado. 2. Conceder, dar, 3. Dedicar, render. 4. Realizar ou cumprir por imposição legal.
	Capacidade de aplicação das normas	Aplicar: 1. Sobrepor; apor. 2. Por em prática, empregar. 3. Administrar, ministrar. 4. Infligir. 5. Empregar.
	Capacidade de orientar sobre procedimentos internos	Orientar: 1. Determinar a posição de. 2. Adaptar ou ajustar à direção deles. 3. Indicar o rumo, a direção.
	Capacidade de acompanhar a execução orçamentária	Acompanhar: 1. Ir em companhia de. 2. Seguir a mesma direção de. 3. Observar a marcha, a evolução de. 4. Executar acompanhamento.
	Capacidade de buscar desenvolvimento pessoal através do estudo	Buscar: 1. Tratar de descobrir, de encontrar, conhecer, procurar. 2. Tratar de trazer ou levar, adquirir. 3. Esforçar-se por. 4. Imaginar, idear. 5. Recorrer a. 6. Ir ter a.
	Capacidade de adaptação à mudanças da cultura organizacional	Adaptar: 1. Tornar apto. 2. Adequar. 3. Tornar-se apto a fazer.
	Capacidade de manutenção do foco do trabalho	Manter: 1. Prover do necessário à subsistência. 2. Conservar, sustentar. 3. Sustentar em certa posição. 4. Conservar, preservar. 5. Observar, cumprir.
	Capacidade de lidar com problemas emergenciais	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de criar mecanismos de trabalho capazes de agilizar os processos internos da instituição	Criar: 1. Dar existência a. 2. Dar origem a; formar. 3. Imaginar. 4. Fundar. 5. Educar.
	Capacidade de flexibilidade e adaptação às mudanças	Flexibilizar: Tornar-se flexível.
	Capacidade de conhecer e lidar com a cultura organizacional	Conhecer: 1. Ter noção ou conhecimento de; saber. 2. Ser muito versado em; saber bem. 3. Ter grande saber, ou competência. 4. Apreciar, avaliar.
	Capacidade de controle	Controlar: 1. Exercer controle de. 2. Submeter a controle. 3. Dominar. 4. Manter o controle.
	Capacidade de lidar com situações adversas	Lidar: 1. Participar de. 2. Ocupar-se. 3. Tratar com. 4. Passar por; enfrentar.
	Capacidade de elaboração de documentos de forma clara	Elaborar: 1. Preparar gradualmente e com trabalho. 2. Formar, organizar. 3. Tornar assimilável. 4. Formar-se.
Capacidade de analisar processos e normas da instituição	Analisar: 1. Fazer análise de. 2. Observar com minúcia.	

E	Capacidade de identificar problemas	Identificar: 1. Tornar idêntico. 2. Determinar ou estabelecer identidade de. 3. Determinar a Classificação Científica. 4. Reconhecer (algo ou alguém). 5. Dizer ou comprovar por meio de documentos. 6. Perceber afinidade.
	Capacidade de criar novos projetos	Criar: 1. Dar existência a. 2. Dar origem a; formar. 3. Imaginar. 4. Fundar. 5. Educar.

Fonte:

Dicionário Aurélio, 7ª Edição. Ed. Positivo.

Apêndice C – Questionário de Competência

Competências e Desempenho no Trabalho

Prezado(a) Servidor(a),

Você está recebendo dois questionários, que fazem parte da minha pesquisa para a monografia de conclusão de curso, que tratam das relações entre competências e desempenho no trabalho.

O primeiro questionário visa identificar o perfil de competências necessárias ao desempenho competente das tarefas inerentes à sua atuação. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada uma das 24 competências que lhe serão apresentadas. Todas as competências estão diretamente vinculadas ao exercício de suas tarefas típicas da função que você exerce. Por esse motivo, você deverá avaliá-las de acordo com as tarefas da função em que você atua.

Cada uma das competências deverá ser avaliada sob dois pontos de vista: a Importância de cada uma delas para o exercício das suas atribuições e o Domínio da competência que você possui para a realização das tarefas.

O segundo questionário contém 29 itens que objetivam avaliar a sua percepção sobre o seu desempenho no seu trabalho. É importante que você avalie o seu cotidiano na Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal - CRD. A escala, aqui, varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), e você deverá escolher um ponto da escala que melhor corresponda à sua opinião sobre o item.

Ressalto, aqui, que as suas respostas serão mantidas no mais absoluto sigilo. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Sua opinião é de suma importância à realização do meu trabalho, tenha certeza disto!

Caso tenha interesse nos resultados ou quaisquer dúvidas sobre o trabalho e a monografia, entre em contato direto comigo pelo email cfpreis@gmail.com.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

Carla Fernanda de Paula Reis

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

Instruções de preenchimento:

Para avaliar a **Importância** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha enquanto exercendo o seu trabalho, utilize a seguinte escala:

- 1** = nenhuma importância / não se aplica (competência irrelevante)
- 2** = pouca importância
- 3** = média importância
- 4** = alta importância (competência imprescindível)

Para avaliar o **Domínio** de cada competência para o conjunto de atribuições que você desempenha em seu trabalho, utilize a seguinte escala:

- 1** = não tenho domínio (não possuo a competência)
- 2** = tenho pouco domínio da competência
- 3** = tenho médio domínio da competência
- 4** = tenho alto domínio da competência (posso excelência na competência)

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
1. Atuo em meu trabalho orientado à aplicação dos normativos internos, leis e demais regulamentações, adaptando sua aplicação a cada situação.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
2. Capacidade de análise e de síntese (atuo 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
3. Atuo demonstrando conhecimento das funções inerentes ao Setor, adequando-me a eventuais circunstâncias que possam acontecer no desempenho do meu trabalho.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
4. Resolvo problemas de forma ágil e segura.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
5. Capacidade de planejamento (determino a seqüência de atividades que irei executar, em curto, médio e longo prazo, bem como a forma que eu irei executá-las, identificando o seu passo a passo e antevendo os resultados que espero alcançar).	① ② ③ ④	① ② ③ ④
6. Atuo com disciplina.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
7. Trabalho de forma proativa e engajada ao alcance da missão da Organização.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
8. Atuo em meu trabalho compreendendo como funciona a cultura da organização, inclusive adaptando-me a mudanças que possam acontecer, o que facilita o meu desempenho.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
9. 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
10. Busco informações sobre determinado procedimento, consultando normas e regulamentos da Instituição.	① ② ③ ④	① ② ③ ④
11. 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

<p>12. Capacidade de manter relacionamento interpessoal (atuo identificando, de forma empática, os sentimentos, interesses e demandas dos outros, procurando manter um clima de amizade, cordialidade e confiança).</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>13. Elaboro relatórios diversos, atentando-me aos normativos, leis e demais documentos pertinentes à minha Organização bem como às normas da Língua Portuguesa e de Língua Culta.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>14. Compartilho, junto aos demais atores sociais, conhecimentos, informações, dificuldades, soluções e práticas exitosas que agregam valor ao trabalho.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>15. Atuo com postura ética e profissional no exercício das minhas atribuições.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>16. Interajo, cotidianamente, com o público interno (ex. outros servidores) e externo (ex. servidores de outras instituições), com vistas ao atingimento de algum objetivo de trabalho.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>17. Identifico problemas de forma célere (rápida), analisando se as normas e processos vem sendo seguidos conforme o esperado e adaptando-me à sua resolução.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>18. Identifico os impactos gerados pelas minhas ações na Coordenadoria, demonstrando conhecer as outras funções realizadas em meu Setor.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>19. Elaboro mecanismos ou procedimentos de controle das minhas atividades, tais como <i>check lists</i> (ex. definir se seguiu a rotina de um processo), o que facilita a minha organização e o posterior desempenho da atividade.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>20. Manuseio, sem dificuldades, os equipamentos de informática (softwares ou programas), otimizando-os ao desempenho do meu trabalho.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>21. Busco aplicar meus conhecimentos de leis e normas em prol do meu trabalho.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>22. Procuo ser dinâmico frente às minhas atividades.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>23. Presto informações de forma clara, para evitar interpretações diversas da norma.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>
<p>24. Tenho capacidade de negociar com o público interno e/ou externo, criando soluções para problemas que surgem no meu trabalho.</p>	<p>① ② ③ ④</p>	<p>① ② ③ ④</p>

Anexo A – Questionário de Desempenho

INFORMAÇÕES PESSOAIS / PROFISSIONAIS

Idade: _____	Gênero: Masculino () Feminino ()	
Tempo de serviço na Procuradoria Geral da República:		
() 1 dia a 6 meses	() 7 meses a 12 meses	() 13 meses a 18 meses
() 19 meses a 24 meses	() 25 meses a 30 meses	() mais de 31 meses
Tempo de Serviço na Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal:		
() 1 dia a 6 meses	() 7 meses a 12 meses	() 13 meses a 18 meses
() 19 meses a 24 meses	() 25 meses a 30 meses	() mais de 31 meses
Ocupa função de chefia?	Sim ()	Não ()

QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

<p>Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>

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.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

28. Utilizo os <i>feedbacks</i> que me são dados para melhorar meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩